ORIZZONTI

Robert B. Cialdini

LE ARMI DELLA PERSUASIONE

Come e perché si finisce col dire di sì

GIUNTI

SAGGI GIUNTI

SCIENZE UMANE

a cura di
Alberto Oliverio

Robert B. Cialdini

Le armi della persuasione

Come e perché si finisce col dire di sì

Presentazione di
Assunto Quadrio

GIUNTI

Traduzione di Gabriele Noferi
Titolo originale: Influence. The Psychology of Persuasion , Quill William Morrow and Company, Inc., New York
© 1984, 1993 by Robert Cialdini
È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.giunti.it

© 1995, 2010 Giunti Editore S.p.A.
Via Bolognese, 165 - 50139 Firenze
Via Dante, 4 - 20121 Milano

ISBN 9788809764606

Edizione digitale realizzata da Simplicissimus Book Farm srl

Prima edizione digitale 2010

Presentazione

È capitato anche a me come, credo, a molti altri colleghi che si occupano di psicologia sociale di essere interpellato ogni tanto per qualche conferenza in tema di “comunicazione persuasiva” oppure di essere richiesto come consulente per qualche campagna pubblicitaria o propagandistica di tipo commerciale o politico. Ogni volta che mi sono state rivolte delle richieste di questo genere non ho potuto evitare una certa ambivalenza ed un certo disagio. Da un lato, infatti, riconosco di aver provato un certo compiacimento per essere ritenuto appartenente alla categoria di coloro che conoscono ed usano le “armi della persuasione”; dall’altra mi sono sentito colpevole, vuoi di presunzione vuoi, al contrario, di truffa ai danni delle persone da persuadere.

Ogni volta, poi, che, a posteriori, mi sono stati illustrati i risultati efficaci di qualche azione o campagna persuasiva, mi sono trovato nuovamente a disagio ed ho cercato in ogni modo di trovare una spiegazione “eccezionale” del fenomeno di influenzamento perché, in sostanza, mi disturba dover constatare che, negli anni 2000, l’umanità così esperta e tecnologicamente progredita continui a manifestare tanta ingenuità e tante debolezze.

Probabilmente l’illusione razionale che mi porto dietro sin dai tempi del liceo ha resistito bene a tutta la psicologia che ho studiato e praticato; ha esorcizzato tutte le diavolerie regressive di cui parla la psicologia sociale o clinica: conformità, imitazione, suggestione, identificazione, plagio e via dicendo. Così io continuo a pensare che millenni di storia, di filosofia, di cultura non siano passati invano e che l’umanità debba pure decidersi a mostrare che ha imparato a riconoscere quei meccanismi che ha visto tante volte rappresentati in tragedie o commedie. Non può essere quindi che l’ignoranza e la dipendenza ipocritica siano tanto ampiamente diffuse come

ci raccontano gli psicologi o i persuasori occulti: la suggestionabilità non può essere che un fenomeno di minoranza che avrà vita breve.

Partendo da queste premesse è comprensibile come io non simpatizzi né con i persuasori e neppure con i persuasi che mi appaiono, in qualche modo, colpevoli anch'essi; e come io continui a sperare che almeno i nostri posteri siano un po' meno eterodiretti e riescano a liberarsi di tutti quei manipolatori del consenso che sfruttano le loro debolezze ed il loro narcisismo.

Ho scritto questa premessa "personalizzata" per poter confessare che ho affrontato la lettura del volume di Cialdini con molti pregiudizi pensando di trovarlo divertente ma con qualche pecca di superficialità. Invece ho dovuto ricredermi: il volume è davvero divertente e per niente superficiale. È chiaro, non saccente né cinico ma ampiamente documentato su quel che dice, con un continuo riferimento ad esperienze di laboratorio o sul campo.

Cialdini illustra gli abissi dell'umana persuadibilità, ma lo fa in modo che l'umanità stessa non ne esca priva di dignità. L'ambizione del volume è dichiarata esplicitamente dall'autore: dimostrare che le varie tecniche di "acquiescenza" (come egli le chiama) sono riconducibili a sei diverse categorie, ognuna delle quali corrisponde ad un principio psicologico di base, un fattore che «…orienta e dirige il comportamento umano e pertanto dà alle tattiche usate il loro potere».

I sei principi che compongono questa sorta di sistema persuasorio sono elementi ben conosciuti dell'universo psicosociale: la coerenza-impegno, la reciprocità, la riprova sociale (o imitazione), l'autorità, la simpatia, la scarsità (o timore di restare privi di qualcosa). Ciascuno di questi principi, nelle sue molteplici incarnazioni teoriche e pratiche, rappresenta un fattore motivazionale molto importante, un elemento portante del comportamento individuale e sociale in ogni sfera della convivenza e dell'azione, un dato, quindi, di abitudine, consueto e rassicurante. Non meraviglia dunque che noi siamo sempre pronti ad accettare esempi o argomentazioni, situazioni anche nuove che si riferiscano ad uno di tali fattori.

Se un persuasore fa appello alla mia coerenza non mi trascina affatto su un terreno nuovo e quindi ansiogeno; al contrario, egli mi dà l'illusione di combattere sul mio terreno abituale, di mantenere o ricostituire un equilibrio consueto. Basta che egli inserisca la sua argomentazione con un

minimo di abilità per trovarmi disponibile a pensare od agire come egli vuole. Lo stesso accade per ogni altro fattore; pensiamo al meccanismo della reciprocità: è talmente abituale e diffuso che non ho difficoltà a lasciarmi guidare da esso. Anzi, è la sua mancanza a pormi in crisi, ad indebolire le mie difese e le mie diffidenze ed è proprio su questo che il persuasore fa leva.

Il sistema proposto da Cialdini è scientificamente attendibile. Ma lo stesso autore ci pone in guardia contro di esso proprio sottolineandone l'attendibilità. La sua argomentazione, che chiude il volume in un ultimo capitolo critico, parte da premesse che la psicologia cognitiva ci ha abituato a considerare: l'uomo è un risparmiatore di energie cognitive, un abile scopritore di euristiche e altre scorciatoie di ragionamento; sa trarre conclusioni da un minimo di informazioni e compiere sintesi fulminee su pochi dati presenti.

Se questo è vero, afferma Cialdini, dobbiamo stare in guardia doppiamente contro i persuasori occulti; probabilmente essi conoscono le nostre abitudini cognitive e soprattutto la necessità ineliminabile di procedere in modo "economico", di cogliere segnali parziali ed incompleti, informazioni sommarie. Può darsi che essi siano tentati di colpirci proprio "lungo le scorciatoie" del pensiero per indurci ad azioni e decisioni sbagliate; quelle scorciatoie a cui non possiamo affatto rinunciare perché ormai il rapporto fra informazioni possibili e capacità di elaborazione mentale è divenuto quasi impossibile.

Occorre quindi un "contrattacco": non indiscriminato, non generalizzato ma limitato a quei persuasori che «falsificano, adulterano o fabbricano di sana pianta quei segnali che naturalmente attivano le nostre risposte automatiche…». Ma vi sono anche coloro che «si comportano lealmente» e possono essere considerati «alleati in un proficuo gioco di scambio…». Sono quegli informatori sociali che lavorano su dati reali e che quindi svolgono un proficuo ruolo di guida ed orientamento del comportamento altrui.

ASSUNTO QUADRIO

Le armi della persuasione

Come e perché si finisce col dire di sì

Questo libro è dedicato
al mio adorato figlio Chris

Introduzione

Ormai posso ammetterlo tranquillamente. Per tutta la vita sono stato un ingenuo. Per quel che riesco a ricordare, sono stato facile preda di venditori, esattori, rappresentanti, operatori d'ogni genere. È vero, solo alcune di queste persone avevano scopi disonesti: gli altri – per esempio, gli inviati di certe istituzioni benefiche – erano animati dalle migliori intenzioni. Fa lo stesso. Con una frequenza imbarazzante, mi sono trovato in possesso di abbonamenti a riviste che non desideravo affatto, o di biglietti per un ballo di beneficenza. Probabilmente questo antico *status* di vittima designata spiega il mio interesse per lo studio dell'acquiescenza. Quali sono esattamente i fattori che inducono una persona a dire di sì alle richieste di un'altra? E quali sono le tecniche che sfruttano con più efficacia questi fattori? Perché una richiesta formulata in un certo modo viene respinta, mentre una richiesta identica presentata in maniera leggermente diversa ottiene il risultato voluto?

E così, come psicologo sociale, ho cominciato a fare ricerche sulla psicologia dell'acquiescenza. Dapprima il lavoro di ricerca prese la forma di esperimenti eseguiti per lo più in laboratorio su studenti universitari. Volevo scoprire i principi psicologici che intervengono nella tendenza ad accondiscendere alle richieste. Oggi gli psicologi ne sanno abbastanza su questi principi, quali sono e come agiscono. Io li ho definiti "armi di persuasione"; alcune delle più importanti le descriverò nei capitoli di questo libro.

Dopo qualche tempo, però, cominciai ad accorgermi che il lavoro sperimentale, benché importante, non bastava. Non mi permetteva di giudicare l'importanza di quei principi fuori delle mura del laboratorio e dell'università dove li esaminavo. Mi resi conto che se volevo capire appieno la psicologia dell'acquiescenza, avrei dovuto allargare il mio

campo d’indagine. Avrei dovuto studiare i professionisti della persuasione, le stesse persone che spesso avevano usato quei principi su di me con tanto successo. Loro sanno che cosa funziona e che cosa non funziona: lo garantisce la legge della sopravvivenza. Il loro mestiere è farci acconsentire alle richieste e i loro mezzi di sostentamento dipendono proprio da questo. Quelli che non sanno portare la gente a dire di sì ben presto escono di scena, quelli che lo sanno fare rimangono e prosperano.

Naturalmente, i professionisti della persuasione non sono i soli a conoscere e usare questi principi a proprio vantaggio. Noi tutti li utilizziamo e ne cadiamo vittime in qualche misura, nei nostri rapporti quotidiani con i vicini, gli amici, la donna o l’uomo amato, i figli. Ma lo specialista ha molto più della nostra vaga e dilettantesca cognizione di ciò che funziona o no. Pensandoci, mi sono convinto che queste persone rappresentavano la fonte più ricca d’informazione cui potessi accedere. Per quasi tre anni, ho combinato i miei studi sperimentali con un programma decisamente più divertente di immersione sistematica nel mondo dei professionisti della persuasione: venditori, esattori, addetti alla selezione del personale, pubblicitari ed altri ancora.

Lo scopo era osservare dall’interno le tecniche e le strategie usate dagli specialisti. Il mio programma di osservazione ha preso varie forme: interviste, a volte con i professionisti della persuasione, a volte coi loro nemici naturali (per esempio, poliziotti della squadra antitruffe, associazioni di consumatori); in altri casi l’analisi dei materiali scritti mediante i quali le tecniche della persuasione vengono tramandate da una generazione all’altra, manuali di vendita e simili.

Ma soprattutto ho adottato l’osservazione partecipante, un metodo di indagine in cui il ricercatore funge quasi da spia. Con intenzioni e identità contraffatte, il ricercatore si infiltra nell’ambiente che gli interessa e diventa un membro a pieno titolo del gruppo che intende studiare. Così, quando volevo capire le tattiche di persuasione delle organizzazioni di vendita di enciclopedie (o aspirapolvere, o ritratti fotografici, o lezioni di ballo), rispondevo a un annuncio che ricercava aspiranti venditori da sottoporre a un corso di addestramento e mi facevo quindi insegnare i loro metodi. Con strategie simili ma non identiche, sono riuscito a introdurmi in agenzie di pubblicità, di pubbliche relazioni, di raccolta di fondi, per esaminare le loro

tecniche. Gran parte dei dati che riferisco in questo libro proviene quindi dalla mia esperienza nelle mentite spoglie di professionista della persuasione, o aspirante tale, nelle più varie organizzazioni dedite a ottenere l'assenso delle persone.

Un aspetto di ciò che ho imparato in questi anni di osservazione partecipante è stato molto istruttivo. Benché esistano migliaia di tattiche diverse che gli specialisti dell'acquiescenza usano per ottenere l'assenso, la maggior parte rientra in sei categorie base. Ciascuna di queste categorie è governata da un principio psicologico fondamentale che orienta e dirige il comportamento umano e pertanto dà alle tattiche usate il loro potere. Il libro è organizzato intorno a questi principi, uno per capitolo. I principi – coerenza, reciprocità, riprova sociale, autorità, simpatia e scarsità – sono esaminati ciascuno alla luce della funzione che svolgono nella società e dei modi in cui la loro enorme forza può essere utilizzata dai professionisti della persuasione, che sanno introdurli abilmente nelle loro richieste di acquisti, donazioni, concessioni, voti, assenso, ecc.

Vale la pena di notare il fatto che non ho incluso, fra i sei principi sopra citati, la semplice regola dell'interesse materiale, secondo la quale le persone intendono ottenere il massimo del vantaggio con il minimo del costo. Da questa omissione non è affatto lecito inferire che io ritenga ininfluente, nei nostri processi decisionali, il desiderio di ottimizzare il rapporto tra costi e benefici: anzi, dai dati di cui dispongo, i professionisti della persuasione sembrano ben consapevoli del potere di questa regola. Nelle mie ricerche, infatti, mi è spesso capitato di osservare specialisti che facevano uso (talvolta in modo onesto, talvolta no) dell'irresistibile approccio che consiste nel far subodorare un buon affare. Ho scelto di non trattare separatamente in questo libro la regola dell'interesse materiale semplicemente perché la considero niente più che un dato motivazionale, un fattore implicito in ogni scelta, che va indubbiamente riconosciuto come importante ma che non necessita di una descrizione dettagliata.

Infine, di ogni principio si esamina l'attitudine a produrre un certo tipo preciso di acquiescenza automatica e distratta, cioè la disponibilità a dire di sì senza rifletterci prima. I dati fanno pensare che il ritmo sempre più accelerato della vita moderna e l'ingorgo d'informazioni renderanno sempre più diffusa in futuro questa forma particolare di acquiescenza inconsulta.

Sarà quindi sempre più importante per la società capire il come e il perché della persuasione automatica.

È passato ormai del tempo da quando la prima edizione di questo libro è stata pubblicata. Nel frattempo, sono intervenuti alcuni cambiamenti di cui, in questa nuova edizione, ritengo si debba tener conto. In primo luogo, adesso sappiamo di più sulla persuasione. Lo studio dell'acquiescenza, dell'influenza e dei mutamenti decisionali ha compiuto molti progressi, e i capitoli che seguono sono stati adattati in modo da riflettere l'avanzamento della ricerca. Oltre ad aggiornare il vecchio materiale, mi è parso comunque opportuno tenere in qualche considerazione le reazioni dei lettori della prima edizione delle *Armi della persuasione*. Molte persone, dopo la lettura del libro, mi hanno scritto per comunicarmi come alcuni dei principi da me illustrati avevano agito su loro stessi in qualche particolare circostanza concreta: ne sono risultate delle brevi descrizioni di fatti quotidiani che ho inserito in una serie di appendici alla fine di ogni capitolo, e che illustrano chiaramente con quale facilità e frequenza possiamo essere vittime delle armi della persuasione nella nostra vita quotidiana.

Desidero ringraziare le seguenti persone che, sia direttamente sia tramite i loro esercitatori universitari, hanno dato il loro contributo al materiale riportato in tali appendici: Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift e Karla Vasks. Infine, vorrei invitare anche i lettori di questa nuova edizione a farmi pervenire (presso il Dipartimento di Psicologia della Arizona State University, Tempe, Arizona, 85287-1104) simili esempi e descrizioni, che potrebbero venire inseriti in un'eventuale terza edizione del volume.

RINGRAZIAMENTI

Molte persone meritano il mio apprezzamento per l'aiuto che ha reso possibile questo libro. Vari colleghi dell'Università hanno letto l'intero manoscritto nella sua prima stesura, facendo acute osservazioni che hanno molto contribuito a rendere migliore la versione successiva. Essi sono Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman e Mark Zanna. Inoltre, la prima versione è stata letta da alcuni amici e familiari – Richard e Gloria Cialdini, Bobette Gorden e Ted Hall – che mi hanno offerto non solo il sostegno emotivo di cui avevo tanto bisogno, ma anche lucidi commenti nel merito.

Un altro, più ampio, gruppo di persone mi ha dato utili suggerimenti su singoli capitoli o parti del libro: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judy Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reigen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman e Henry Wellman.

Alcuni hanno avuto un ruolo determinante nelle fasi iniziali del lavoro. John Staley è stato la prima persona in campo editoriale a riconoscere le possibilità di riuscita del mio progetto. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating e Dan Wegner hanno scritto fin dall'inizio delle recensioni positive che hanno incoraggiato l'autore non meno degli editori. Larry Hughes, presidente della casa editrice William Morrow & Co., ha mandato un biglietto breve ma entusiastico che mi ha trasmesso nuove energie per il lavoro che ancora mi aspettava. Ultima, ma non certo in ordine d'importanza, Maria Guarnaschelli ha creduto con me fin dall'inizio nel libro che intendevo scrivere. È merito delle sue cure editoriali se il prodotto finito rimane in sostanza fedele a quell'idea originaria, sia pure molto migliorato. Per i suoi lucidi consigli e i suoi grandi sforzi nell'interesse del mio libro, le sono estremamente grato.

Inoltre, sarebbe imperdonabile non riconoscere la competenza e l'efficienza di Sally Carney nella preparazione del manoscritto e i saggi consigli del mio avvocato Robert Brandes.

Infine, durante tutto il lavoro, nessuno mi è stato più vicino di Bobette Gorden, che l'ha vissuto con me parola per parola.

I
La persuasione

Tutto dovrebbe essere reso il più semplice possibile, ma non più semplice ancora.

– ALBERT EINSTEIN

Un giorno mi arrivò la telefonata di un’amica che di recente aveva aperto in Arizona un negozio di bigiotteria indiana. Aveva una gran fretta di comunicarmi una notizia curiosa: era successa una cosa strana e pensava che come psicologo forse avrei saputo spiegargliela. Si trattava di un certo lotto di turchesi che aveva avuto difficoltà a vendere. La stagione turistica era al culmine, il negozio era pieno di clienti come non mai, i monili con i turchesi erano di buona qualità per il prezzo richiesto, eppure non si vendevano. La mia amica aveva tentato un paio dei soliti trucchi, mettendo in evidenza i turchesi nella vetrina e dando ordine ai commessi di richiamare l’attenzione su quegli articoli, ma nemmeno questo era servito.

Alla fine, la sera prima di partire per un giro di acquisti, ormai esasperata, scarabocchiò un biglietto per la direttrice del negozio: “Questo plateau: tutti i prezzi × 1/2”, sperando soltanto di sbarazzarsi degli articoli che non sopportava più di vedere, anche a costo di rimetterci. Quando tornò, dopo qualche giorno, non si stupì che fossero stati venduti fino all’ultimo. Quello che la lasciò sbalordita fu scoprire che l’impiegata aveva capito male il suo appunto scritto in fretta e furia, leggendo “× 2” invece che “× 1/2”: tutto il lotto era stato venduto al doppio del prezzo originale!

Fu a questo punto che mi chiamò. Pensavo di aver capito che cos’era successo ma le dissi che, se voleva che le spiegassi le cose per bene, avrebbe dovuto ascoltare la storia che avevo da raccontarle io. In realtà la storia non è mia: riguarda le mamme tacchine e appartiene alla scienza relativamente nuova dell’etologia, lo studio degli animali nel loro habitat naturale. Le tacchine sono buone madri, affettuose, attente e protettive. Passano gran parte del tempo ad accudire, scaldare, pulire e raccogliere sotto di sé i

piccoli. Ma nel loro metodo c'è in effetti qualcosa di strano. Praticamente tutto questo comportamento materno è messo in moto da una cosa sola: il "cip-cip" dei piccoli.

Altri elementi d'identificazione dei pulcini, come l'odore, l'aspetto o le qualità tattili, sembrano avere una parte del tutto secondaria: se il piccolo fa "cip-cip" la madre si prende cura di lui, altrimenti lo ignora e in qualche caso lo può persino aggredire e uccidere.

Fino a che punto le madri tacchine si basano su quest'unico suono l'ha dimostrato drammaticamente Fox nella sua descrizione di un esperimento con una mamma tacchina e una puzzola impagliata.[1] Per una tacchina con i piccoli la puzzola è un nemico naturale, accolto con strepito e beccate furiose: bastava avvicinarle con un filo l'animale impagliato, come hanno accertato gli sperimentatori, perché la tacchina l'aggredisse con violenza. Ma se dentro la stessa puzzola impagliata era nascosto un registratore che emetteva il "cip-cip" dei piccoli tacchini, ecco che la madre non solo l'accettava ma la prendeva sotto l'ala. Spegnendo il registratore, l'attaccava di nuovo.

Quanto ci sembra ridicola in queste circostanze la tacchina, che abbraccia un suo nemico naturale solo perché fa "cip-cip" e maltratta o uccide uno dei suoi pulcini solo perché non lo fa! Sembra un automa, i cui istinti materni sono controllati ciecamente da un segnale sonoro. Gli etologi ci dicono che questo tipo di cose è tutt'altro che esclusivo dei tacchini: modelli d'azione regolari e automatici hanno cominciato ormai a individuarli in molte specie diverse.

Questi "schemi fissi d'azione" possono implicare sequenze di comportamento anche molto complicate, come un intero rituale di corteggiamento o accoppiamento. Una caratteristica fondamentale di questi schemi è che i comportamenti di cui sono costituiti si presentano ogni volta virtualmente allo stesso modo e nello stesso ordine. È quasi come se lo schema d'azione fosse registrato su una pista magnetica dentro l'animale: quando la situazione richiede il corteggiamento, ecco che parte il nastro del corteggiamento, quando la situazione chiama in causa le cure materne, entra in funzione la pista dov'è registrato il comportamento materno. È come premere il tasto play di un registratore: immancabilmente si "sbobina" tutta intera la sequenza fissa di comportamenti.

La cosa più interessante in tutto questo è il modo in cui i vari programmi vengono attivati. Quando un animale maschio difende il suo territorio, per esempio, è l'intrusione di un altro maschio della stessa specie il segnale che fa partire il programma "difesa territoriale", con i suoi comportamenti di rigida vigilanza, minaccia e, se ce n'è bisogno, combattimento. Ma c'è una bizzarria in tutto il sistema. Non è il maschio rivale nella sua globalità a far scattare il programma, ma è solo un qualche lineamento specifico il segnale scatenante. Spesso il segnale è dato da un aspetto minuscolo di quella totalità che è l'intruso che si avvicina, a volte anche solo una sfumatura di colore. Gli esperimenti degli etologi hanno dimostrato, per esempio, che un pettirosso maschio attacca con violenza un semplice ciuffo di piume pettorali rosse, come se un rivale avesse invaso il suo territorio, mentre ignora del tutto un esemplare perfetto di pettirosso maschio impagliato *senza* le piume rosse sul petto; risultati simili si sono ottenuti con un'altra specie di uccelli, dove il segnale che scatena la difesa territoriale è una particolare sfumatura di azzurro sul petto del maschio.[2]

Prima di ridere compiaciuti della facilità con cui gli animali inferiori si lasciano ingannare da certi segnali scatenanti, mettendo in moto reazioni del tutto inadatte alla situazione, è bene che ci rendiamo conto di due cose.

Primo, gli schemi fissi d'azione automatici di questi animali funzionano benissimo nella grande maggioranza dei casi. Per esempio, poiché solo i pulcini sani e normali di tacchino producono quel particolare "cip-cip", non è assurdo che la tacchina risponda col comportamento materno a quel singolo segnale. Basta che reagisca a quell'unico stimolo perché la mamma tacchina si comporti quasi sempre nel modo dovuto: ci vuole proprio la malignità di uno scienziato per far sembrare stupida la sua risposta automatica. La seconda cosa importante da capire è che anche noi abbiamo i nostri programmi preregistrati. E, benché di solito funzionino a nostro vantaggio, il segnale che li mette in moto può essere usato per abbindolare anche noi e farceli eseguire nel momento meno opportuno.[3]

Questa analogia di automatismo nell'uomo è dimostrata a puntino da un esperimento di Ellen Langer, psicologa sociale a Harvard. Un principio del comportamento umano noto a tutti dice che, se chiediamo a qualcuno di farci un favore, l'otterremo più facilmente se forniamo una qualche ragione: alla gente piace avere delle ragioni per quello che fa. La Langer ha dimostrato

sperimentalmente questo fatto per nulla sorprendente, chiedendo un piccolo favore alle persone in coda alla fotocopiatrice di una biblioteca: «Scusi, ho cinque pagine. Posso usare la fotocopiatrice, perché ho una gran fretta?». L'efficacia di questa richiesta-con-spiegazione è stata quasi totale: il 95% degli interpellati l'ha lasciata passare avanti nella fila. Si confronti questa percentuale di successi con i risultati ottenuti con la semplice richiesta: «Scusi, ho cinque pagine. Posso usare la fotocopiatrice?». In questa situazione acconsentiva solo il 60%. A prima vista sembra che la differenza decisiva fra le due formule sia l'informazione aggiuntiva contenuta nelle parole "perché ho una gran fretta". Ma una terza formula ha dimostrato che le cose non stanno esattamente così. A quanto pare a far differenza non era la serie intera di parole di senso compiuto, ma solo la prima, "perché". Invece di fornire una vera ragione per giustificare la richiesta, la terza formula si limitava a usare il "perché" senza aggiungere nulla di nuovo: «Scusi, ho cinque pagine. Posso usare la fotocopiatrice, perché devo fare delle copie?». Il risultato fu che ancora una volta quasi tutti (il 93%) acconsentirono, anche se non c'era nessuna informazione nuova che spiegasse la loro condiscendenza. Come il "cip-cip" dei pulcini mette in moto la risposta automatica della mamma tacchina, anche se proviene da una puzzola impagliata, così la parola "perché" faceva scattare una risposta automatica di acquiescenza da parte dei soggetti della Langer, anche se dopo il "perché" non seguiva nessuna ragione particolarmente decisiva.[4]

È vero che altri esperimenti pubblicati dalla stessa Langer dimostrano che in molte situazioni il comportamento umano non funziona in maniera automatica, come un programma preregistrato, ma quello che stupisce è quanto spesso invece funzioni proprio così. Per esempio, consideriamo lo strano comportamento di quei clienti della mia amica che si sono gettati a capofitto sull'assortimento di turchesi dopo che gli articoli per errore erano stati prezzati al doppio del valore iniziale. Non riesco a spiegare un comportamento del genere, a meno di vederlo in termini di segnale e risposta automatica.

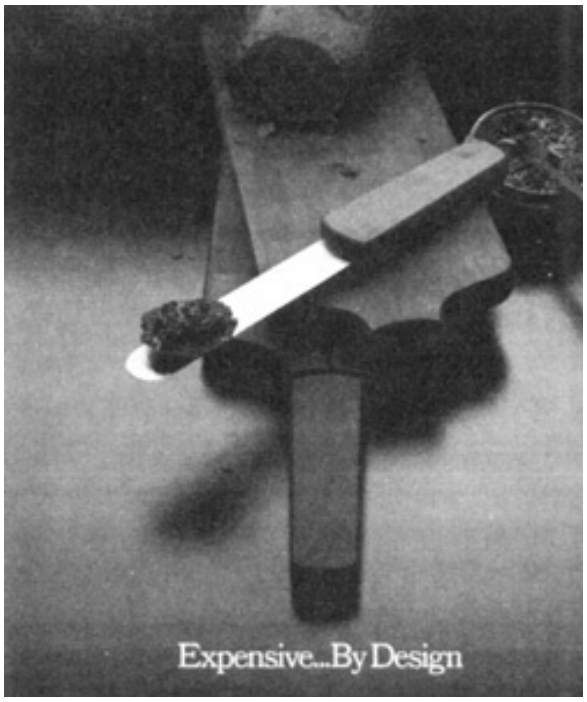


Figura 1.1 – Caviale e artigianato. Tutti noi, ogni giorno, per difenderci dal continuo bombardamento di stimoli provenienti dall'ambiente sempre più complesso e mutevole in cui ci muoviamo, ricorriamo ai nostri stereotipi, alle nostre regolette sommarie per classificare le cose in base a pochi elementi chiave e poi rispondere senza pensarci su, mettendo in atto un comportamento automatico. Il messaggio che questa pubblicità vuol comunicare sfrutta uno degli stereotipi più diffusi: "costoso = buono". (Per gentile concessione della Dansk International Designs.)

I clienti, per lo più turisti benestanti che non si intendevano molto di turchesi e di bigiotteria indiana, usavano un principio standardizzato – uno stereotipo – per orientarsi negli acquisti: "costoso = buono". E così, siccome volevano articoli "buoni", vedevano decisamente più preziosi i monili coi turchesi, quando in realtà non erano cresciuti in nient'altro che nel prezzo. Il prezzo da solo era diventato un segnale di qualità, sufficiente a mettere in moto la risposta programmata, ed era bastato un vistoso aumento di prezzo a causare un aumento altrettanto vistoso delle vendite fra i clienti affamati di qualità. È facile incolpare i turisti per il loro comportamento sciocco, ma se guardiamo un po' più da vicino ne abbiamo un quadro più favorevole. Erano persone educate secondo la regola "Si ha per quel che si paga", che avevano certamente visto confermata tante volte nella loro vita. Ben presto, la regola si era tradotta nello stereotipo "costoso = buono", uno stereotipo che in passato aveva funzionato piuttosto bene, perché normalmente il prezzo di un articolo sale in proporzione al valore: un prezzo più alto di norma riflette una qualità migliore. Sicché, quando si sono trovati nella situazione di volere

“buoni” monili con turchesi senza intendersi affatto di turchesi, comprensibilmente si sono affidati al vecchio criterio del prezzo per giudicare i pregi degli articoli esposti.

Probabilmente non se ne rendevano conto, ma reagendo all’unico elemento rappresentato dal prezzo non facevano altro che usare una scorciatoia, puntando su una carta sola. Invece di accaparrarsi faticosamente tutte le carte, cercando di imparare tutto quello che può indicare il valore effettivo di un turchese, contavano su una sola carta, su quell’elemento che per esperienza sapevano associato alla qualità di un articolo: scommettevano che il prezzo da solo li avrebbe informati di tutto quello che c’era da sapere. Stavolta, siccome qualcuno aveva erroneamente preso “1/2” per un “2”, avevano puntato sulla carta sbagliata. Ma a lungo termine, nell’arco di tutte le situazioni analoghe passate e future, può darsi che questo tipo di scommessa sommaria rappresenti l’approccio più razionale possibile.

Infatti il comportamento automatico e stereotipato predomina in molte azioni umane perché in tanti casi è la condotta più efficiente, in altri è praticamente indispensabile. Tutti noi ci troviamo a vivere in un ambiente straordinariamente complicato quanto a stimoli, certamente il più complesso e mutevole che sia mai esistito su questo pianeta. Per farvi fronte abbiamo bisogno di scorciatoie. Non si può pretendere che riconosciamo e analizziamo tutti gli aspetti di ogni persona, evento e situazione che incontriamo anche soltanto nell’arco di una giornata: non ne abbiamo il tempo, l’energia o la capacità. Dobbiamo invece molto spesso ricorrere ai nostri stereotipi, alle nostre regolette sommarie per classificare le cose in base a pochi elementi chiave e poi rispondere senza pensarci su, purché sia presente uno qualunque di questi segnali attivanti.

A volte succede che il comportamento che si mette in moto non sia adatto alla situazione, perché neppure il migliore degli stereotipi e dei segnali d’azione funziona tutte le volte. Ma ne accettiamo le imperfezioni, perché in realtà non abbiamo scelta. In mancanza di questi criteri sommari resteremmo paralizzati a catalogare, valutare e calibrare, e il momento di agire passerebbe senza ripresentarsi. E tutto lascia supporre che siamo destinati a servirci di queste scorciatoie ancora di più in futuro. Man mano che gli stimoli che vanno saturando la nostra esistenza continuano a farsi più intricati e variabili, dobbiamo affidarci sempre di più ad esse per riuscire a farvi fronte.

Il celebre filosofo Alfred North Whitehead ha icasticamente tratteggiato questa caratteristica ineluttabile della vita moderna affermando che «la civiltà progredisce estendendo il numero di operazioni che possiamo eseguire senza pensarci». Prendiamo, ad esempio, il "progresso" che apporta alla civiltà l'uso dei tagliandi di sconto, quelle ricevute che permettono al consumatore, dietro loro consegna, di acquistare merci a prezzo ridotto. La diffusione generalizzata di tale modalità di compravendita ha man mano prodotto comportamenti sempre più automatizzati e meccanici relativamente a questi tagliandi, come dimostra il caso di un'azienda produttrice di pneumatici per automobile. Questa ditta aveva emesso dei tagliandi di sconto, diffusi via posta, per incentivare le vendite; a causa di un errore di stampa, tuttavia, una parte di essi non offriva alcuno sconto ai destinatari del biglietto. Ebbene, i consumatori reagirono a questi ultimi ed ai tagliandi stampati correttamente in maniera altrettanto positiva.

Il messaggio, ovvio ma istruttivo, che possiamo trarre dalla vicenda è che ci aspettiamo dai tagliandi di sconto un doppio servizio. Non solo chiediamo loro di farci risparmiare denaro, ma anche di farci risparmiare il tempo e l'energia mentale necessari per pensare a come realizzare tale risparmio. Il primo di questi servizi ci aiuta a fronteggiare il logorio finanziario, il secondo ha lo scopo di farci combattere qualcosa di potenzialmente più pericoloso: il logorio cerebrale.

È strano che, malgrado l'uso massiccio che ne facciamo e l'importanza che minacciano di assumere in futuro, generalmente sappiamo pochissimo dei nostri schemi automatici di comportamento. Forse è così proprio per il modo meccanico e irriflessivo in cui agiscono. Qualunque sia la ragione, è d'importanza vitale aver ben presente una delle loro proprietà: ci rendono terribilmente vulnerabili di fronte a chiunque ne conosca il funzionamento.

Per capire fino in fondo la nostra vulnerabilità, è il caso di dare un'altra occhiata al lavoro degli etologi. A quanto pare questi studiosi del comportamento animale, con i loro "cip-cip" registrati e i loro ciuffi di piume colorate, non sono i soli ad aver scoperto il modo di attivare i programmi preregistrati di varie specie. Esistono animali, detti a volte imitatori, che copiano i segnali attivanti di altre specie, cercando di indurre con questo trucco i destinatari naturali del segnale ad eseguire il giusto programma

comportamentale nel momento sbagliato, sfruttando quindi l'errore a proprio vantaggio.

Prendiamo, per esempio, il trucco mortale giocato dalle femmine predatrici di un genere di lucciole (Photuris) ai maschi di un altro genere (Photinus). Ovviamente, i maschi Photinus evitano scrupolosamente ogni contatto con le sanguinarie femmine Photuris, ma attraverso secoli di esperienza queste predatrici hanno individuato un punto debole delle loro prede: uno speciale codice lampeggiante di corteggiamento con cui le femmine Photinus informano di essere pronte all'accoppiamento. Si può dire che la femmina Photuris è riuscita in qualche modo a scomporre il codice di corteggiamento dei Photinus. Imitando i segnali intermittenti della preda, la cacciatrice può poi banchettare con la carne dei maschi, indotti dal programma automatico messo in moto dallo stimolo a volare meccanicamente verso la morte invece che alle nozze.

Gli insetti, a quanto sembra, sono quelli che sfruttano più crudelmente gli automatismi delle loro prede, che non di rado sono condotte a morte con questi tranelli. Ma ci sono anche forme meno drammatiche di questo sfruttamento. C'è per esempio un piccolo pesce, il blennio dai denti a sciabola, che approfitta di un insolito programma di collaborazione vigente fra i membri di altre due specie. Questi formano una vera e propria squadra inseparabile, con alcuni esemplari della specie più piccola raccolti attorno a un grosso pesce dell'altra. Il pesciolino fa da spazzino al pesce grande, che lo lascia avvicinare e perfino entrare in bocca per asportare funghi e altri parassiti che si sono attaccati ai denti o alle branchie. È un bell'accomodamento: il pesce grosso si trova liberato da parassiti dannosi, i piccoli ottengono un facile pasto. Ovviamente il pesce più grande normalmente divora qualunque altro pesce piccolo che sia tanto imprudente da avvicinarsi a lui, ma quando si avvicina uno degli spazzini, ecco che il grosso pesce improvvisamente cessa ogni movimento e galleggia praticamente immobile a bocca aperta, in risposta a una danza ondulante che l'altro esegue mentre gli viene incontro. La danza è evidentemente il segnale che provoca la risposta di straordinaria immobilità del grosso pesce. Per il nostro blennio, questa diventa una comoda esca che gli permette di approfittare del rituale di pulizia delle due specie associate: si avvicina infatti al grosso predatore imitando l'ondulazione della danza eseguita dallo spazzino (che produce automaticamente l'immobilità dell'altro) e poi, coi

suoi denti acuminati, gli strappa fulmineamente un pezzo di carne viva e schizza via prima che la vittima possa riaversi dalla sorpresa.[5]

C'è purtroppo un forte parallelismo con quello che succede nella giungla umana. Anche noi abbiamo i nostri profittatori che imitano alla perfezione i segnali attivanti che mettono in moto le nostre risposte automatiche. A differenza delle sequenze di risposta generalmente istintive delle specie non umane, i nostri programmi automatici di solito prendono le mosse da principi psicologici o da stereotipi che abbiamo imparato ad accettare. Pur con intensità diversa, alcuni di questi principi riescono ottimamente a dirigere le azioni umane. Abbiamo cominciato così presto a seguirli e l'abbiamo fatto tanto spesso che raramente ci rendiamo conto del loro potere. Ma agli occhi degli altri ognuno di questi principi è un'arma sempre a portata di mano, una volta scoperta: un'arma di persuasione automatica.

Ci sono persone che sanno benissimo dove sono queste armi e le utilizzano regolarmente e abilmente per ottenere quello che vogliono. Passano da un incontro sociale al successivo chiedendo agli altri di accondiscendere ai loro desideri: la frequenza con cui ci riescono è impressionante. Il segreto della loro efficacia sta nel modo di strutturare le richieste, nel modo di maneggiare l'una o l'altra delle armi di persuasione che esistono nell'ambiente sociale. Può bastare a volte un'unica parola ben scelta che chiama in causa un potente principio psicologico e mette in moto negli altri un programma automatico di comportamento. E si può ben credere che sapranno come fare a profittare della nostra tendenza a rispondere meccanicamente in base a quei principi. Ricordate la mia amica dei turchesi? Anche se la prima volta ne ha beneficiato accidentalmente, non c'è voluto molto perché cominciasse a sfruttare sistematicamente lo stereotipo "costoso = buono". Ora, durante la stagione turistica, per prima cosa cerca di stimolare la vendita di un articolo che non va, aumentando sensibilmente il prezzo. A suo dire, è una manovra di un'efficacia strabiliante: quando funziona sugli ingenui turisti – e spesso funziona – dà un enorme margine di profitto, ma anche se non riesce, può sempre scrivere "Scontato da… a…" e vendere l'articolo al suo prezzo iniziale, continuando a profittare della reazione "costoso = buono" stimolata dal prezzo gonfiato.

La mia amica, peraltro, non è affatto l'unica ad usare in tal modo lo stereotipo "costoso = buono" al fine di tendere un tranello ai clienti in cerca di un buon affare. Lo scrittore ed uomo di cultura Leo Rosten cita l'esempio

dei fratelli Drubeck, Sid e Harry, proprietari di una sartoria per uomini nel quartiere dove Rosten trascorse la propria infanzia, negli anni ’30. Sid, il quale stava al banco di vendita, ogni volta che riceveva un nuovo cliente e gli faceva provare gli abiti, gli confessava di avere problemi d’udito e lo invitava ripetutamente a parlare a voce più alta. Quando il cliente trovava un abito che gli andava a genio e ne chiedeva il prezzo, Sid si rivolgeva al fratello – il caposartoria – che stava nel laboratorio accanto al negozio: «Harry, quanto costa questo vestito?». Alzando lo sguardo dal proprio lavoro, Harry rispondeva: «Per quel bel vestito di pura lana, quarantadue dollari», esagerando ampiamente il prezzo reale dell’abito. Allora Sid fingeva di non aver sentito e ripeteva la domanda, mettendo una mano accanto all’orecchio, al che Harry rispondeva ancora una volta: «Quarantadue dollari». A questo punto, Sid si rivolgeva al compratore: «Ha detto ventidue dollari». In molti casi il cliente si precipitava ad acquistare quel vestito costoso (= buono!), congedandosi in gran fretta prima che il “povero” Sid scoprisse l’“errore”.

La maggior parte delle armi di persuasione automatica di cui parlerò in questo libro hanno diversi elementi in comune. Ne abbiamo già visti due: il processo quasi meccanico col quale si può attivare la loro potenza e il conseguente facile sfruttamento di questa potenza da parte di chiunque sappia metterla in moto. Un terzo aspetto riguarda la maniera elegante e parsimoniosa in cui queste armi prestano la loro forza a chi le usa. È un processo sottile e raffinato. Se le manovre sono eseguite a puntino, quasi non c’è bisogno di muovere un muscolo per ottenere quello che si vuole: basta far scattare le molle potenti che già sono contenute nella situazione. In questo senso, l’approccio è simile a quello adottato nel jujitzu, la tecnica giapponese di difesa personale. Una donna che conosca il jujitzu userà in dosi minime la forza fisica per difendersi dall’aggressore, ma sfrutterà invece la potenza intrinseca in una serie di principi naturalmente presenti: gravità, inerzia, leve e quantità di moto. Se sa come e dove impegnare l’azione di questi principi, può facilmente battere un avversario fisicamente più forte. E lo stesso vale per chi sfrutta le armi di persuasione automatica che esistono naturalmente intorno a noi: può reclutare la potenza di queste armi contro i bersagli, senza impegnare personalmente un grande sforzo. Quest’ultima caratteristica offre un enorme vantaggio aggiuntivo, la possibilità di manipolare gli altri senza

averne l’aria. Le vittime stesse tendono a vedere nella propria acquiescenza l’effetto di forze naturali, anziché dei disegni di chi ne approfitta.

Un esempio può chiarire meglio la cosa. C’è un principio nella percezione umana, il principio di contrasto, che influisce sulla differenza che avvertiamo fra due cose presentate in successione. Semplificando si può dire che, se il secondo stimolo differisce abbastanza dal primo, noi tendiamo a vederlo più diverso ancora di quanto non sia in realtà. Così, se solleviamo prima un oggetto leggero e poi uno pesante, questo ci sembrerà più pesante di quanto ci sembrerebbe se l’avessimo sollevato per primo. Il principio di contrasto è saldamente accertato nel campo della psicofisica e vale per tutti i tipi di percezione, non solo per il peso. Se stiamo parlando con una bella donna a una festa e poi si aggiunge un’altra che bella non è, ecco che ci sembrerà più brutta di quello che è veramente.

In effetti, certe ricerche sul principio di contrasto che sono state condotte alle università dell’Arizona e del Montana fanno pensare che le attrattive fisiche delle nostre compagne (e viceversa) rischiano di soddisfarci di meno a causa del bombardamento di modelli di una bellezza inverosimile cui siamo sottoposti dai media. In uno di questi esperimenti, studenti e studentesse d’università dovevano valutare su una fotografia l’aspetto fisico (in realtà assolutamente medio) di un rappresentante del sesso opposto: i giudizi risultavano più sfavorevoli se prima i soggetti avevano sfogliato le pagine pubblicitarie di un rotocalco. Risultati analoghi sono stati ottenuti in altre simili ricerche.

Un’elegante dimostrazione del contrasto percettivo è usata a volte nei laboratori di psicofisica per far toccare con mano questo principio agli studenti. A turno vengono fatti sedere davanti a tre vaschette piene d’acqua: una fredda con cubetti di ghiaccio, una a temperatura ambiente e una calda. Dopo aver messo una mano nell’acqua fredda e una in quella calda il soggetto le immerge tutte e due contemporaneamente nell’acqua tiepida. L’espressione di divertito stupore che immediatamente compare sul suo viso dice tutto: benché le due mani siano immerse nella stessa vaschetta, quella che prima era stata nell’acqua gelata ora la sente calda, l’altra la sente fredda. Il fatto è che una stessa cosa – in questo caso, acqua a temperatura ambiente – può esser fatta sembrare diversissima a seconda dell’evento che l’ha preceduta.

Siate certi che la comoda arma offerta dal principio di contrasto non resta inutilizzata. Il grande vantaggio di questo principio è che non solo funziona, ma è anche praticamente invisibile; così chi lo utilizza può arricchirsi senza avere affatto l'aria di aver voluto predisporre la situazione a proprio vantaggio. Un buon esempio ce l'offrono i negozi di abbigliamento. Supponiamo che un uomo entri in un negozio elegante dicendo che vuol comprare un abito completo e un maglione. Se foste il commesso, quale gli fareste vedere per primo per fargli spendere il più possibile? Il personale dei negozi di abbigliamento è istruito a vendere per primo l'articolo più costoso. Il senso comune potrebbe suggerire l'inverso: se il cliente ha appena speso una bella cifra per acquistare un abito, può essere riluttante a spendere ancora molto per comprarsi un pullover. Ma i negozianti la sanno più lunga. Si comportano in armonia con quanto suggerisce il principio di contrasto: prima il vestito, perché quando poi viene il momento di guardare i maglioni, anche se costosi, il loro prezzo non sembrerà tanto alto in confronto. Uno potrebbe indietreggiare all'idea di spendere 95 dollari per un pullover, ma se ha appena comprato un abito da 495 dollari, i 95 dollari non sembreranno più eccessivi. Lo stesso principio vale per il cliente che vuol comprare gli accessori (camicia, scarpe, cintura) che vanno bene col vestito nuovo. Contrariamente all'idea dettata dal senso comune, i dati confermano l'ipotesi fondata sul principio di contrasto.

Come scrivono Whitney, Hubin e Murphy nel loro libro sulla motivazione all'acquisto, «la cosa interessante è che anche quando un uomo entra in un negozio di abbigliamento con l'intenzione espressa di acquistare un abito completo, quasi sempre *spenderà di più* per qualunque eventuale accessorio se lo compra *dopo* l'acquisto dell'abito che non prima».

È molto più vantaggioso per il venditore presentare per primo l'articolo più costoso: la successione inversa non solo gli farebbe perdere l'effetto del principio di contrasto, ma farebbe addirittura sì che tale principio gli si ritorca contro. Presentare prima un prodotto di poco prezzo e poi uno costoso fa sembrare quest'ultimo ancora più caro di quello che è; conseguenza questa tutt'altro che auspicabile per chi vende. Così com'è possibile far sembrare più caldo o più freddo lo stesso recipiente pieno d'acqua a seconda della temperatura dell'acqua presentata subito prima, si può anche far sembrare più alto o più basso il prezzo di uno stesso articolo, a seconda del prezzo dell'articolo precedente.

L’abile uso del contrasto percettivo non è ovviamente circoscritto ai negozi d’abbigliamento. Mi sono imbattuto in una tecnica di vendita che metteva in gioco il principio di contrasto, mentre studiavo da “clandestino” le tattiche di persuasione delle agenzie immobiliari. Per imparare i trucchi del mestiere mi fecero partecipare, con un loro agente, al giro di fine settimana per far visitare le case ai possibili acquirenti. L’agente – chiamiamolo Phil – doveva darmi dei suggerimenti per farmi ambientare nel lavoro. Una cosa che notai ben presto era che Phil, quando cominciava il suo giro con dei nuovi clienti, faceva vedere sempre per primi un paio di appartamenti orribili. Quando gli chiesi perché, si mise a ridere: erano quelli che chiamava immobili “di preparazione”. La società teneva nei suoi elenchi una o due case in rovina a prezzi gonfiati, senza nessuna intenzione di venderle, ma solo per mostrarle ai clienti in modo che le offerte autentiche si avvantaggiassero del confronto. Non tutti gli agenti se ne servivano, ma Phil sì: diceva che gli piaceva vedere gli occhi dei clienti illuminarsi quando finalmente li accompagnava a vedere la casa che veramente aveva intenzione di vendere, dopo averli portati a visitare quelle fatiscenti: «La casa che gli voglio dare sembra davvero uno splendore dopo che hanno visto un paio di catapecchie».

Figura 1.2 – Un’idea stellare. «Voglio che ognuno di voi stasera, tornando a casa, si fermi, guardi verso l’alto, contempli le immensità celesti e rifletta su quanto è veramente insignificante il nostro disavanzo trimestrale» (*The New Yorker*). C’è tutto un universo di applicazioni per il principio di contrasto.

I commercianti di auto usano anche loro il principio di contrasto quando aspettano di aver concordato il prezzo di una macchina nuova, prima di suggerire tutta una serie di accessori. Nell’onda di un acquisto da quindicimila dollari, il centinaio di dollari richiesto per una sciccheria come l’autoradio sembra una bazzecola. Lo stesso vale poi per la spesa aggiuntiva di accessori come i vetri atermici, i retrovisori doppi, i pneumatici con la fascia bianca, o qualunque belluria che il venditore può suggerire di seguito. Il trucco è tirar fuori gli extra ognuno per suo conto, in modo che i singoli prezzi sembrino una sciocchezza in confronto alla spesa molto più grossa già decisa. Come può testimoniare chiunque abbia una certa esperienza nell’acquisto di automobili, non di rado la cifra da capogiro del prezzo finale risulta così spropositata per l’aggiunta di questi accessori apparentemente da nulla. Mentre il cliente rimane lì con in mano il contratto firmato,

chiedendosi che cos'è successo e senza poter incolpare altri che se stesso, il venditore sorride col sorriso compiaciuto e consapevole del maestro di jujitzu.

LETTERA SPEDITA DA UNA STUDENTESSA AI SUOI GENITORI

Cari papà e mamma,
da quando sono partita per il collegio ho trascurato di scrivervi e mi dispiace della mia negligenza per non aver scritto prima d'ora. Adesso voglio informarvi di tutto, ma prima di leggere, per piacere mettetevi a sedere. Non leggete più avanti se non siete seduti, d'accordo?
Bene, allora, sto abbastanza bene ormai. La frattura del cranio con commozione cerebrale che mi sono fatta saltando dalla finestra del dormitorio quando è andato a fuoco, poco dopo il mio arrivo, ora è guarita discretamente. All'ospedale sono rimasta appena due settimane e ora ci vedo quasi normalmente; ho solo mal di testa una volta al giorno. Per fortuna, all'incendio del dormitorio e al mio salto dalla finestra assisté un benzinaio che lavora qui accanto: è stato lui a chiamare i pompieri e l'ambulanza. È venuto anche a trovarmi all'ospedale e siccome non sapevo dove andare per via dell'incendio, è stato tanto carino da invitarmi a dividere con lui il suo appartamento. A dire la verità è una stanza nello scantinato, ma è piuttosto graziosa. È un gran bel ragazzo e ci siamo innamorati alla follia e abbiamo intenzione di sposarci. Non abbiamo ancora deciso il giorno esatto, ma sarà prima che si cominci a vedere la mia gravidanza. Ebbene sì, mamma e papà, sono incinta. Lo so che non vedete l'ora di diventare nonni e so che avrete per il bambino lo stesso affetto e la stessa tenerezza che avete avuto per me quando ero piccola. La ragione del ritardo del nostro matrimonio è che il mio ragazzo ha una piccola infezione che ci impedisce di fare gli esami del sangue prematrimoniali; per disattenzione l'ha attaccata anche a me. Sa che lo accoglierete in famiglia a braccia aperte. È gentile e, benché non sia tanto istruito, ha una grande ambizione. Anche se è di razza e religione diverse dalle nostre, so che la tolleranza che avete manifestato così spesso non vi permetterà di prendervela per questo.
Ora che vi ho aggiornati, voglio dirvi che non c'è stato nessun incendio, non ho avuto fratture del cranio o commozioni cerebrali, non sono stata all'ospedale, non sono incinta, non sono fidanzata, non ho preso nessuna infezione e non ho nemmeno il ragazzo. Però, ho avuto appena la sufficienza in storia e sono stata bocciata in chimica, ma voglio che questi voti li vediate nella prospettiva giusta.
Con tanto affetto, vostra figlia
Maria

Maria sarà bocciata in chimica, ma in psicologia si merita il massimo dei voti.

II
Reciprocità
Do ut des … ut des, ut des

Paga ogni debito come se fosse Dio a mandarti il conto.

– RALPH W. EMERSON

Qualche anno fa un professore universitario tentò un piccolo esperimento. Mandò gli auguri di Natale a un certo numero di perfetti sconosciuti. Si aspettava, è vero, qualche reazione, ma la risposta che ebbe fu sorprendente: cominciarono ad arrivargli cartoncini d'auguri da persone che non sapevano affatto chi fosse. La grande maggioranza di costoro non si prese nemmeno la briga di cercare d'informarsi sull'identità dell'ignoto mittente: ricevevano il cartoncino e subito scattava la molla che li induceva a contraccambiare. Benché limitato come portata, l'esperimento dimostra con eleganza l'azione di una delle più potenti armi di persuasione fra quelle che ci circondano: la regola del contraccambio.[1] La regola dice che dobbiamo contraccambiare quello che un altro ci ha dato. Se una donna ci fa un favore dobbiamo fargliene uno anche noi alla prossima occasione, se un uomo ci manda un regalo di compleanno dobbiamo ricordarci del suo e mandargliene uno da parte nostra, se una coppia ci invita a una festa non dobbiamo dimenticare di invitarla a una delle nostre. In virtù della regola di reciprocità, quindi, siamo *obbligati* a ripagare favori, regali, inviti e simili. È così tipico il fatto che ricevendo cose del genere ci si senta in debito, che "obbligato" è diventato sinonimo di "grazie" in moltissime lingue.

L'aspetto impressionante della regola del contraccambio e del senso di obbligo che l'accompagna è la sua ubiquità nella cultura umana. È così diffusa che, dopo studi approfonditi, sociologi come Alvin Gouldner possono affermare che non c'è nessuna società umana che non condivida questa norma.[2] E anche all'interno di ciascuna società la regola è universale, permeando ogni genere di scambi. Anzi, può ben darsi che un sistema sviluppato di obblighi reciproci derivante dalla regola del

contraccambio sia una caratteristica del tutto peculiare della cultura umana. Il famoso paletnologo Richard Leakey attribuisce proprio al sistema di reciprocità l'essenza di quello che fa di noi degli esseri umani: «Noi siamo umani perché i nostri progenitori hanno imparato a spartirsi il cibo e le rispettive abilità in un intreccio di obblighi reciprocamente riconosciuti».[3] Lionel Tiger e Robin Fox, antropologi culturali, vedono in questa "ragnatela di debiti" un meccanismo adattivo esclusivamente umano, che permette la divisione del lavoro, lo scambio di varie forme di beni, lo scambio di servizi diversi (il che rende possibile la specializzazione) e la creazione di un fascio di interdipendenze che lega fra loro gli individui in unità di grande efficienza.[4]

È l'orientamento rivolto al futuro inerente al senso di obbligo doveroso l'elemento chiave che permette a questa regola di produrre quel tipo di progressi sociali descritti da Tiger e Fox. Un senso diffuso e profondamente condiviso di obblighi per il futuro comportò una differenza enorme per l'evoluzione sociale umana, in quanto significava che una persona poteva dare a un'altra qualcosa (cibo, energie, cure, ecc.) fidando che non sarebbe andata perduta. Per la prima volta nella storia dell'evoluzione delle specie, un individuo poteva dar via una risorsa, una qualunque fra tante, senza perderla davvero. L'effetto fu di abbassare le inibizioni naturali che impediscono le transazioni in cui necessariamente un individuo deve prendere l'iniziativa offrendo per primo qualcosa all'altro: divennero possibili così elaborati e coordinati sistemi di assistenza, donazioni, difesa e commercio, portando enormi vantaggi alle società che li avevano sviluppati. Avendo effetti così adattivi per la cultura, non fa meraviglia che la regola del contraccambio sia tanto profondamente radicata in noi attraverso il processo di socializzazione cui siamo tutti sottoposti.

L'esempio più efficace che conosco di come gli obblighi reciproci possano determinare effetti di ampia portata, anche in un futuro molto lontano, è costituito dalla storia sconcertante dei cinquemila dollari di aiuti umanitari inviati al Messico nel 1985 da una nazione impoverita quale l'Etiopia. Nel 1985 l'Etiopia era forse il paese al mondo afflitto dalle più gravi sofferenze e tribolazioni. La sua economia era in tracollo; le sue riserve alimentari erano state depauperate da anni di siccità e di guerre civili; i suoi abitanti morivano a migliaia per le malattie e la carestia. In

queste condizioni, non sarei rimasto sorpreso nell'udire di aiuti umanitari prestati dal Messico a un paese così disperatamente bisognoso: potete invece immaginare il mio sbigottimento quando lessi, in un trafiletto di giornale, che il finanziamento era andato nella direzione opposta. Funzionari nativi della Croce Rossa Etiope avevano deciso di inviare quel denaro per aiutare le vittime del recente terremoto di Città del Messico.

Quando rimango sbalordito da qualche aspetto del comportamento umano, mi sento spinto ad indagare ulteriormente: è, per me, una sventura a livello personale e contemporaneamente una benedizione dal punto di vista professionale. In questo caso, riuscii a rintracciare un resoconto più completo della vicenda. Fortunatamente, un giornalista che era rimasto del pari sconcertato dal provvedimento etiope aveva richiesto una spiegazione dei fatti. La risposta da lui ricevuta offre un'eloquente conferma della regola di reciprocità: a dispetto delle enormi necessità che assillavano lo stato africano, il denaro era stato inviato perché il Messico aveva aiutato l'Etiopia nel 1935, in seguito all'invasione italiana. Questa giustificazione mi lasciò sgomento, ma spazzò via ogni mia perplessità. L'esigenza di contraccambiare aveva trasceso grandi differenze culturali, enormi distanze geografiche, una gravissima carestia e l'interesse materiale immediato. Mezzo secolo più tardi, il senso di obbligo aveva trionfato contro tutte le predette forze di compensazione.

A scanso di errori, le società umane derivano un vantaggio competitivo tutt'altro che trascurabile dalla regola del contraccambio e in conseguenza si assicurano che i loro membri siano educati a rispettarla e a crederci fermamente. A tutti noi è stato insegnato ad onorare la norma e tutti conosciamo le sanzioni sociali e il ridicolo che colpiscono chi la violi. Le etichette che affibbiamo a queste persone sono cariche di negatività: ingrato, profittatore, parassita. Data la generale antipatia per quelli che prendono senza cercare affatto di sdebitarsi, succede spesso che ci spingiamo un pezzo avanti per non rischiare di essere considerati come loro. E un pezzo avanti ci lasciamo spesso trascinare da questo meccanismo: nel frattempo, siamo facile preda di quelli che stanno lì pronti a trarne vantaggio e ci aspettano al varco.

Per capire come può essere sfruttata la regola di reciprocità da uno che la conosca per quella fonte d'influenzamento che di certo è, possiamo

esaminare un esperimento eseguito dal Prof. Dennis Regan alla Cornell University.[5] I soggetti che partecipavano alla ricerca si trovavano a dover giudicare la qualità artistica di certi quadri (l'esperimento era presentato come uno studio sulle attitudini estetiche) insieme a un compagno – chiamiamolo Joe – che in realtà era un assistente del laboratorio. Per quello che interessa a noi, le condizioni sperimentali erano due. In alcuni casi, Joe faceva spontaneamente un piccolo favore al compagno: durante un breve intervallo, usciva dalla stanza e tornava con due bottigliette di Coca-Cola, una per sé e una per l'altro, dicendo: «Ho chiesto all'assistente se potevo prendermi una Coca e lui ha detto di sì, e allora ne ho presa una anche per te». Negli altri casi, Joe si limitava a uscire un paio di minuti tornando a mani vuote, ma per tutto il resto si comportava in maniera identica.

In seguito, finito l'esame dei quadri e uscito lo sperimentatore, Joe chiedeva al compagno di fargli un favore. Gli diceva che stava vendendo dei biglietti di una lotteria dov'era in palio un'automobile e che, se fosse riuscito a venderli quasi tutti, avrebbe avuto un premio di cinquanta dollari. La richiesta era di comprargli qualche biglietto a 25 centesimi l'uno: «Tutto fa, anche uno solo, ma più sono e meglio è». Il risultato principale della ricerca riguarda il numero di biglietti che Joe è riuscito a piazzare nelle due condizioni sperimentali. Senza dubbio, il successo era molto maggiore con i soggetti che prima avevano ricevuto un favore: evidentemente persuasi di dovergli qualcosa, ne compravano il doppio degli altri. Pur essendo una dimostrazione piuttosto semplice di come funziona la regola del contraccambio, lo studio di Regan illustra varie caratteristiche importanti di questa norma, caratteristiche su cui basta soffermarsi un poco per capire come possono essere vantaggiosamente sfruttate.

La regola è soverchiante

Una delle ragioni per cui la regola può essere usata con tanta efficacia come stratagemma per ottenere l'acquiescenza altrui è la sua grande potenza. La regola ha una forza impressionante, tale da ottenere un "sì" a una richiesta che, se non vi fosse stato in qualche modo un senso di debito, sarebbe stata sicuramente rifiutata. Un qualche indizio di come la potenza della regola può soverchiare l'influenza di altri fattori normalmente decisivi si può avere da un secondo risultato dell'esperimento di Regan. Oltre all'effetto della regola del contraccambio sul comportamento di

acquiescenza, il ricercatore voleva anche osservare l'effetto della simpatia-antipatia sulla tendenza ad accettare le richieste. A questo scopo, faceva compilare ai soggetti un questionario per avere giudizi di simpatia-antipatia nei confronti di Joe, giudizi che poi venivano confrontati col numero di biglietti della lotteria effettivamente acquistati. Emergeva una tendenza significativa a comprare più biglietti quanto più Joe risultava simpatico, un risultato che di per sé non stupisce davvero: chiunque scommetterebbe che la gente è più disposta a fare un favore a una persona simpatica che a una antipatica.

La cosa interessante, però, è che la correlazione fra simpatia e acquiescenza era completamente cancellata nella situazione sperimentale in cui Joe offriva una Coca-Cola al compagno. Per quelli che erano "in debito" con lui, non faceva più nessuna differenza che Joe piacesse loro o no: si sentivano obbligati a contraccambiare e lo facevano. Quelli che lo giudicavano antipatico compravano altrettanti biglietti di quelli che lo trovavano simpatico; la regola del contraccambio era così forte che semplicemente annullava l'influenza di un fattore che di solito ha la sua importanza.

Pensate un momento alle conseguenze implicite. Persone che normalmente magari non ci piacerebbero affatto – venditori sgradevoli o importuni, conoscenti antipatici, rappresentanti di organizzazioni strane o sospette – possono accrescere di molto la probabilità che facciamo quello che desiderano semplicemente facendoci un piccolo favore prima di avanzare la richiesta. Gli Hare Krishna sono una setta religiosa orientale che ha radici antichissime a Calcutta, ma la loro spettacolare storia moderna è cominciata negli anni '70 quando hanno registrato un aumento notevole non solo di seguaci, ma anche di ricchezze e proprietà. La crescita economica è stata finanziata da varie attività, ma la fonte principale e ancora oggi più visibile è la questua nei luoghi pubblici. Agli inizi la richiesta di offerte era fatta in maniera molto pittoresca: tutti ricordano i gruppi di Hare Krishna, con le teste rasate, le perline e i campanelli, infagottati nei loro cenci, che battevano le strade cantilenando e dondolando all'unisono, mentre chiedevano soldi ai passanti.

Benché efficacissima per richiamare l'attenzione, questa tecnica non funzionava molto bene per la raccolta di fondi: l'americano medio

considerava gli Hare Krishna a dir poco bizzarri ed era riluttante a dare soldi per loro. Ben presto la setta si accorse di avere un grosso problema di pubbliche relazioni: la gente cui si chiedevano i contributi non apprezzava affatto il modo di presentarsi, di vestirsi o di agire dei postulanti. Se si fosse trattato di una normale organizzazione commerciale, la soluzione sarebbe stata semplice: basta cambiare le cose che al pubblico non piacciono. Ma questa è un'organizzazione religiosa e l'aspetto, il vestiario e il comportamento dei suoi membri sono legati in parte a fattori religiosi. Dal momento che in qualunque chiesa o setta i fattori religiosi sono fra i più resistenti al cambiamento in vista di considerazioni mondane, i dirigenti dell'organizzazione si trovavano di fronte a un vero dilemma: da un lato c'erano credenze, abiti e acconciature che avevano un significato religioso, dall'altro, a minacciare la sopravvivenza economica dell'organizzazione, c'erano gli atteggiamenti tutt'altro che positivi del pubblico americano verso questi aspetti. Che fare?

La risoluzione degli Hare Krishna fu molto brillante. Passarono a una tecnica di questua che rendeva del tutto superflua la simpatia della gente verso il postulante. Cominciarono a usare una procedura che metteva in gioco la regola del contraccambio la quale, come abbiamo visto dall'esperimento di Regan, è abbastanza forte da avere il sopravvento sull'antipatia. Anche nella nuova strategia si tratta di chiedere offerte in luoghi pubblici con molto traffico pedonale (gli aeroporti sono fra i posti preferiti), ma ora, prima di chiedere l'offerta, si offre al passante un "dono": un libro (di solito il *Bhagavad Gita*), la rivista dell'organizzazione, *Back to Godhead*, oppure, nella versione più redditizia rispetto all'investimento, un fiore. Al passante preso alla sprovvista, che si trova all'improvviso un fiore in mano o infilato all'occhiello, non si permette in nessun modo di restituirlo, anche se dichiara che non lo vuole: «No, è il nostro dono per lei», dice il postulante, rifiutando di riprenderlo. Solo dopo aver messo in gioco così la forza della regola del contraccambio, chiede un contributo per la sua setta. Questa strategia del benefattore-prima-che-questuante ha avuto un successo strepitoso per la Hare Krishna Society, che oggi si trova a possedere templi, aziende, immobili e terreni in 321 centri negli Stati Uniti e all'estero.

Fra parentesi, è istruttivo che la regola del contraccambio abbia cominciato a perdere di utilità per gli Hare Krishna, non perché la regola di per sé abbia perso di valore nella società, ma perché abbiamo trovato i modi per impedire che venga adoperata a nostre spese. Dopo essere caduti una volta in questa trappola, molti viaggiatori ora stanno attenti alla presenza degli Hare Krishna negli aeroporti e nelle stazioni ferroviarie, cambiando strada per non incontrarli e preparandosi in anticipo a scansare il "dono". L'organizzazione ha cercato di contrastare questa accresciuta vigilanza istruendo i suoi membri a vestirsi e acconciarsi all'occidentale per non essere immediatamente riconosciuti (alcuni portano addirittura valigie o borse da volo: figura 2.1), ma neppure il camuffamento ha avuto gran successo. Sono troppi ormai quelli che hanno imparato a non accettare offerte non richieste nei luoghi pubblici.

Inoltre, i dirigenti degli aeroporti hanno adottato varie procedure miranti ad avvertire i viaggiatori della vera identità e delle intenzioni degli Hare Krishna. Così, è ormai pratica diffusa quella di limitare la loro attività di questua a certe zone dell'aerostazione, comunicandolo con segnali e altoparlanti. È una testimonianza del valore sociale della regola di reciprocità il fatto che abbiamo scelto di difenderci dagli Hare Krishna cercando di evitarli piuttosto che di resistere alla forza dei loro doni non richiesti. La regola del contraccambio che dà forza alla loro tattica è troppo efficace – e socialmente utile – perché siamo disposti a violarla.

La politica è un altro campo in cui si mostra tutto il potere della regola del contraccambio. Tattiche fondate sul principio di reciprocità si incontrano a tutti i livelli:

— Al vertice, i politici coltivano la pratica dello scambio di favori e dell'appoggio incrociato alle iniziative legislative, una pratica che alimenta le più strane alleanze. Il voto inaspettato di rappresentanti e senatori su una proposta di legge si può interpretare spesso come la restituzione di un favore al firmatario della proposta. I commentatori politici erano sbalorditi dalla capacità di Lyndon Johnson di far approvare tanta parte dei suoi programmi dal Congresso all'esordio della sua amministrazione. Anche parlamentari che si pensava fossero nettamente contrari alle sue proposte votavano a favore. Un'attenta analisi del fenomeno ha dimostrato che le ragioni andavano cercate non tanto nell'abilità politica di Johnson, quanto

nella grande mole di favori che era riuscito a fare ai colleghi durante i molti anni trascorsi alla Camera e al Senato in posizione di grande potere; così, una volta arrivato alla carica di presidente, poté realizzare una massa davvero notevole di progetti legislativi chiedendo la restituzione di quei favori. È interessante notare come questo stesso processo possa spiegare i problemi incontrati da Jimmy Carter a far approvare dal Congresso i suoi programmi una volta insediato alla Casa Bianca, malgrado le abbondanti maggioranze democratiche in entrambe le Camere. Carter era arrivato alla presidenza non facendo parte del mondo parlamentare e aveva condotto la sua campagna elettorale vantando questa sua estraneità all'ambiente politico di Washington: diceva esplicitamente che non era in debito con nessuno al Campidoglio. Gran parte degli ostacoli incontrati dopo l'elezione si possono ricondurre al fatto che nessuno al Campidoglio era in debito *verso di lui*.

Figura 2.1 – Ieri e oggi. Fino ai primi anni Settanta (a sinistra), gli Hare Krishna praticavano una questua molto più vistosa e pittoresca di oggi (a destra). Si noti la tracolla usata per passare inosservati e accalappiare più facilmente i viaggiatori nell'aeroporto, come il signore non particolarmente felice ritratto qui sopra. (A sin., UPI; a ds., Harry Goodman, *The Washington Star*.)

Figura 2.2 – Babbo krishnatale. Portando agli estremi il camuffamento, ma sempre sfruttando la regola del contraccambio, questi Hare Krishna sono stati arrestati per accattonaggio mentre fermavano i clienti dei grandi magazzini sotto Natale, offrendo bastoncini di candito e chiedendo delle offerte. Al giorno d'oggi neppure i travestimenti più sofisticati hanno successo: sono troppi ormai quelli che hanno imparato a non accettare offerte non richieste nei luoghi pubblici. (*Wide World Photos.*)

— A un altro livello, si può vedere l'efficacia riconosciuta della regola del contraccambio nel desiderio di aziende e privati di fornire doni e favori ai rappresentanti del potere giudiziario e legislativo, oltre che nella serie di restrizioni legali a questa pratica. Anche nel caso dei contributi legittimi offerti agli uomini politici, spesso l'intenzione enunciata di sostenere un candidato nasconde semplicemente il desiderio di accumulare un credito nei suoi confronti. Basta guardare gli elenchi delle società e organizzazioni che finanziano la campagna di entrambi i candidati maggiori nelle elezioni importanti, per avere la prova di queste motivazioni non dichiarate.

L'esplicita ammissione di uno scopo del genere da parte di Charles H. Keating Jr., nel corso del processo sullo scandalo delle casse di risparmio

che lo vide condannato in base a numerose imputazioni di frode, fornisce un esempio in grado di convincere anche i lettori più scettici. Quando il pubblico ministero gli chiese se sussistesse un qualche legame tra il contributo di un milione e trecentomila dollari da lui pagato per la campagna elettorale di cinque senatori e i successivi provvedimenti presi in suo favore da questi ultimi, in materia di politica finanziaria, rispose: «Intendo affermarlo nel modo più chiaro possibile: spero sicuramente di sì».

— A livello di base, le organizzazioni politiche locali hanno imparato che uno dei modi principali per assicurare la rielezione dei loro candidati è fare in modo che distribuiscano agli elettori un gran numero di piccoli favori d'ogni genere. I procacciatori di voti che operano in molte città applicano ancora oggi efficacemente questo metodo. Ma i cittadini ordinari non sono i soli ad offrire appoggio politico in cambio di piccoli favori personali. Durante le primarie della campagna presidenziale del 1992, fu chiesto all'attrice Sally Kellerman perché sosteneva in modo attivo la candidatura dell'aspirante democratico Jerry Brown. Questa la sua replica: «Vent'anni fa, chiesi a dieci amici di aiutarmi per un trasferimento: lui fu l'unico a farsi vivo».

Naturalmente, il potere della regola di reciprocità si ritrova anche in campo commerciale. Gli esempi possibili sono numerosi, ma limitiamoci ad osservarne un paio ricavati dalla pratica ben nota del "campione gratuito". Come tecnica promozionale, il campione gratuito ha una lunga storia, costellata di successi. Nella maggior parte dei casi, si fornisce ai consumatori potenziali una piccola quantità del prodotto in questione, con lo scopo dichiarato di permettere una prova, per vedere se è di loro gradimento. E certamente questo è un desiderio molto legittimo del produttore: mettere il pubblico al corrente delle qualità dei suoi prodotti. Ma il bello del campione gratuito è che, essendo un dono, può chiamare in causa la regola di reciprocità. Con uno sforzo minimo, l'offerta di campioni gratuiti può mettere in moto la forza naturale obbligante che è intrinseca al dono, mentre l'intenzione innocente che si manifesta è solo quella di informare il pubblico. Uno dei luoghi preferiti per questa manovra è il supermercato, dove i clienti si vedono spesso offrire cubetti di un certo formaggio o altri prodotti da assaggiare. A molti di loro resta difficile

accettare l’assaggio dalla commessa sorridente, restituire solo lo stuzzicadenti e andar via: preferiscono invece comprarne un po’, anche se non l’hanno trovato particolarmente buono. Una variante estremamente efficace di questa tecnica promozionale è illustrata dal caso, citato da Vance Packard ne *I persuasori occulti*, di quel gestore di supermercato che un giorno riuscì a vendere la strabiliante quantità di quasi mezza tonnellata di formaggio in poche ore, mettendolo fuori e invitando i clienti a tagliarsene da sé delle schegge come assaggi gratuiti.

Una versione un po’ diversa di questa tattica è usata dalla Amway Corporation, un’azienda in rapida crescita che produce e distribuisce cosmetici e detersivi, attraverso una vasta rete di vendite porta a porta su scala nazionale. La ditta, che da uno scantinato è arrivata in pochi anni a un fatturato annuale di un miliardo e mezzo di dollari, utilizza la tecnica del campione gratuito in uno stratagemma detto BUG[1].

Il BUG consiste in un assortimento di prodotti della stessa ditta – lucido per mobili, detersivi, shampoo, deodoranti, insetticidi, ecc. – che vengono portati a casa della cliente in un apposito contenitore o in una semplice busta di plastica. Il manuale riservato dell’azienda istruisce quindi il venditore a lasciare il BUG presso la cliente «per 24, 48 o 72 ore, senza spese od obblighi per lei. Ditele solo che vorreste che provasse i prodotti… È un’offerta che nessuno può rifiutare». Alla fine del periodo di prova, il rappresentante ritorna e raccoglie le ordinazioni dei prodotti che la cliente vuole acquistare. Dato che in un tempo così breve nessuno usa tutto il contenuto di nemmeno una delle confezioni, il venditore può portare il BUG con quello che resta alla prossima cliente potenziale dell’elenco e ricominciare la procedura. Molti rappresentanti dell’azienda hanno vari BUG circolanti contemporaneamente nella loro zona.

Naturalmente, noi ormai sappiamo che chi ha accettato e usato i prodotti del BUG è ormai in trappola, costretto a fare i conti con la regola del contraccambio. Molte clienti si arrendono all’obbligo che sentono di ordinare quei prodotti che hanno provato e quindi consumato in parte. E altrettanto bene ormai lo sa quell’azienda.

La regola del contraccambio governa molte situazioni di carattere squisitamente interpersonale, dove non entrano né i soldi né gli scambi commerciali. L’esempio che mi piace di più per illustrare l’enorme efficacia

di questa norma è descritto da Eibl-Eibesfeldt, il famoso etologo, che racconta un episodio della prima guerra mondiale. Dato il carattere di guerra di posizione, era estremamente difficile ai reparti attraversare la terra di nessuno fra le trincee che si fronteggiavano. L'operazione invece era possibile da parte di singoli soldati e tutti gli eserciti avevano i loro specialisti, che si avvicinavano strisciando alle postazioni nemiche per piombare di sorpresa su una sentinella isolata e farla prigioniera per sottoporla poi a interrogatorio. L'aneddoto riguarda un soldato tedesco che in passato aveva già molte volte condotto a termine con successo missioni del genere. Ancora una volta riuscì a superare abilmente la terra di nessuno e a sorprendere una sentinella nemica isolata nella sua trincea. Il francese, che in quel momento stava mangiando tranquillamente, si lasciò disarmare senza opporre nessuna resistenza. Aveva in mano solo un pezzo di pane e fu allora che compì il gesto che può essere stato il più importante della sua vita: offrì al nemico un po' di pane. Il tedesco fu così colpito dal dono che non riuscì a portare a termine la missione e tornò indietro a mani vuote, ad affrontare la collera dei superiori.

Un esempio altrettanto calzante del potere della reciprocità ci viene dal resoconto di una donna che si salvò la vita non *offrendo* un dono, come aveva fatto il prigioniero dell'aneddoto precedente, ma *rifiutando* un dono e tutti gli obblighi di reciprocità ad esso collegati. La donna, Diane Louie, era un membro della comunità di Jonestown, in Guyana (di cui parleremo più distesamente nel Cap. IV); nel novembre del 1978 il leader della setta, Jim Jones, ordinò un suicidio di massa di tutti gli accoliti, la maggior parte dei quali obbedì bevendo da un tino di liquore avvelenato. Diane, invece, non si piegò all'ordine del capo e riuscì a fuggire da Jonestown attraverso la giungla. La donna attribuisce la propria decisione alla sua capacità di rifiutare alcuni favori offerti a lei da Jones quando ne aveva bisogno. Una volta che si era ammalata, aveva respinto un'offerta di cibi speciali da parte del capo: «Sapevo che, se mi avesse concesso quei privilegi, mi avrebbe avuta in pugno. Non volevo essergli debitrice di niente».

La regola impone debiti che nessuno ha sollecitato

Si è detto prima che il potere della regola di reciprocità è tale che, facendoci un favore per primi, gli altri, anche persone che non ci piacciono affatto, possono aumentare di molto le probabilità che noi

accondiscendiamo a loro successive richieste. Ma c'è un altro aspetto di questa regola, a prescindere dalla sua efficacia, che in primo luogo permette il verificarsi del fenomeno: l'altro può farci sentire in debito facendoci un favore del tutto non richiesto. Si ricordi che la regola dice solo che dobbiamo restituire agli altri il tipo di azioni che hanno compiuto verso di noi: non è affatto indispensabile che siamo stati noi a chiedere il favore perché ci sentiamo obbligati a contraccambiare.

Per esempio, l'Associazione Americana degli Invalidi di Guerra fornisce un dato di adesione ai suoi appelli postali per le donazioni pari a circa il 18%. Quando però le lettere contengono un omaggio non richiesto (come etichette per indirizzi personalizzate), la percentuale di adesione è quasi doppia (35%). Ciò non vuol dire che, nel caso fosse stata una nostra esplicita richiesta, non sentiremmo il debito ancora più forte, ma solo che questa richiesta non è condizione necessaria a mettere in moto il meccanismo.

Se riflettiamo un attimo sugli scopi sociali della regola del contraccambio, vediamo subito perché debba funzionare così. La regola è nata per promuovere lo sviluppo di relazioni reciproche fra gli individui, in modo che uno possa *prendere l'iniziativa* senza paura di rimetterci. Se la regola deve servire a questo, allora un primo favore non richiesto deve poter creare un obbligo in chi lo riceve. Non dimentichiamo poi che le relazioni reciproche danno grandi vantaggi alle culture che ne favoriscono lo sviluppo e il consolidamento, cosicché le pressioni per garantire il buon funzionamento della regola di reciprocità saranno dovunque molto forti. Non sorprende allora che l'antropologo Marcel Mauss, descrivendo la rete di pressioni sociali che circonda il processo di offerta di doni nelle culture umane, possa affermare: «C'è un obbligo di dare, un obbligo di ricevere e un obbligo di sdebitarsi».[6]

Se l'obbligo di sdebitarsi costituisce l'essenza della regola, è l'obbligo di ricevere che rende così facile lo sfruttamento intenzionale del meccanismo. L'obbligo di ricevere riduce le nostre possibilità di sceglierci i nostri creditori e ci mette nelle mani degli altri. Riesaminiamo un paio di esempi già visti per avere un'idea di come funziona questo processo. Anzitutto l'esperimento Regan: lì il favore che induceva i soggetti a comprare un numero doppio di biglietti della lotteria era per l'appunto un favore che

nessuno aveva chiesto. Joe era volontariamente uscito dalla stanza ed era ritornato con una Coca-Cola per sé e una per il compagno. Non ce n'è stato nemmeno uno che l'abbia rifiutata. Le ragioni sono evidenti: ormai Joe l'aveva già pagata, una bibita era un favore del tutto appropriato alle circostanze (specialmente visto che il donatore ne aveva presa una anche per sé) e sarebbe stata una scortesia rifiutare un pensiero gentile. Eppure, l'accettazione della bibita produceva un obbligo di sdebitarsi che si è manifestato chiaramente nel momento in cui Joe ha tirato fuori i biglietti della lotteria. Si noti l'importante asimmetria che c'è in questa situazione: tutte le decisioni autentiche erano di Joe, che sceglieva la forma del favore iniziale e sceglieva la forma del contraccambio. Naturalmente, si potrebbe dire che il soggetto poteva scegliere di rifiutare entrambe le sue offerte, ma queste sarebbero state scelte difficili, che l'obbligavano ad andare contro alle forze culturali astutamente reclutate dall'altro.

Fino a che punto un favore non voluto, una volta accettato, possa produrre l'obbligo di contraccambiare è illustrato a meraviglia dalla tecnica di questua degli Hare Krishna. Nel corso di osservazioni sistematiche all'aeroporto, ho potuto registrare le varie risposte degli interpellati. Una delle più comuni è la seguente. Un viaggiatore, dall'aspetto di un uomo d'affari, cammina in fretta attraverso la folla. La questuante gli sbarra la strada porgendogli un fiore. L'uomo, sorpreso, lo prende.[7] Quasi subito cerca di restituirlo, dicendo che non lo vuole. L'altra risponde che è un dono della Hare Krishna Society e che deve tenerlo… però un'offerta a favore delle iniziative benefiche della società sarebbe ben accetta. Il passante protesta di nuovo: «Non lo voglio questo fiore. Ecco, lo riprenda». E di nuovo la questuante rifiuta: «È il nostro dono per lei, signore». Sul volto dell'uomo d'affari si notano i segni visibili del conflitto: deve tenersi il fiore e andar via senza dare nulla in cambio, oppure deve cedere alla pressione della regola profondamente assimilata della reciprocità e fare un'offerta? Ormai il conflitto dal volto si è diffuso a tutta la sua postura: fa l'atto di scostarsi dalla "benefattrice", apparentemente sul punto di liberarsi dalla morsa, ma subito dopo la regola lo trattiene; di nuovo il corpo si sporge avanti, ma non serve, non riesce a svincolarsi. Con un cenno di rassegnazione, mette la mano in tasca e tira fuori un dollaro o due che

l’altra accetta con garbo. Ora finalmente può andarsene in libertà col “dono” in mano, finché non trova un cestino e si sbarazza del fiore.

Per puro caso ho assistito a una scena che dimostra come gli Hare Krishna sappiano benissimo che i loro doni non sono affatto desiderati da chi li riceve. Qualche anno fa, mentre osservavo un gruppo di Hare Krishna che faceva la questua all’aeroporto internazionale di Chicago, notai che una ragazza del gruppo si allontanava spesso tornando con altri fiori per rifornire i compagni. Per l’appunto, avevo deciso di fare due passi proprio mentre partiva per una di queste sue missioni. Non avendo da andare in nessun posto, la seguii. Venne fuori che la sua spedizione era un giro delle pattumiere. Andava da un cestino all’altro nella zona circostante al teatro delle operazioni, recuperando tutti i fiori buttati via dai benefattori-beneficati, e poi tornava a distribuire ai compagni la sua provvista di doni, riciclati chissà quante volte, per reimmetterli nuovamente con profitto nel circuito del processo di contraccambio. La cosa che più mi colpì in tutto questo era che la maggior parte dei fiori gettati nell’immondizia avevano procurato offerte da quelle stesse persone che se n’erano liberate al più presto. È nella natura stessa della regola di reciprocità che un dono così poco apprezzato sia tuttavia efficace e sfruttabile.

La capacità dei doni non richiesti di indurre una sorta di obbligazione è riconosciuta dalle più varie organizzazioni, oltre agli Hare Krishna. Quante volte ci è capitato di ricevere per posta piccoli doni (cartoline di auguri, portachiavi, etichette adesive personalizzate) da enti di beneficenza che chiedono sovvenzioni in un biglietto d’accompagnamento? A me ne sono arrivati cinque soltanto nell’ultimo anno, due da associazioni di invalidi di guerra, le altre da scuole e ospedali missionari. In tutti i casi, il messaggio d’accompagnamento aveva un elemento in comune: gli oggetti acclusi erano da considerare un dono da parte dell’organizzazione e qualunque somma volessi mandare non doveva essere un pagamento ma un’offerta di ritorno. Come spiegava chiaramente la lettera di una delle missioni, il pacchetto di cartoline che mi mandavano non doveva essere pagato, ma serviva a «incoraggiare la [mia] benevolenza». A prescindere dall’ovvio vantaggio fiscale, c’è una ragione precisa per cui è conveniente per l’organizzazione che le cartoline siano considerate un dono anziché una mercanzia: c’è una forte pressione sociale a contraccambiare i doni, anche

non desiderati, mentre non esiste nessuna pressione del genere ad acquistare un prodotto commerciale che non si desidera.

La regola può mettere in moto scambi non equi

C’è un altro elemento di questa regola che consente di trarne profitto. Paradossalmente, la norma sviluppata per favorire scambi alla pari fra i membri del gruppo può essere utilizzata per produrre risultati decisamente asimmetrici. La regola esige che un tipo d’azione sia contraccambiato da un’azione analoga: un favore con un altro favore, non con l’indifferenza o peggio l’aggressione. Ma, entro i limiti dell’analogia, è consentita una notevole flessibilità. Un piccolo favore iniziale può indurre a contraccambiare con un favore sensibilmente più grosso. Dal momento che, come abbiamo già visto, la regola permette che sia la stessa persona a scegliere il tipo di favore iniziale indebitante e il tipo di contraccambio sdebitante, è facile per chi vuole sfruttare questa regola manipolare gli altri, inducendoli a scambi non equi.

Ancora una volta, torniamo all’esperimento di Regan. Si ricorderà che Joe offriva a metà dei soggetti una bottiglia di Coca-Cola e alla fine chiedeva a tutti di comprare dei biglietti di una lotteria a 25 centesimi l’uno. Quello che finora non ho menzionato è che il lavoro risale alla fine degli anni Sessanta, quando il prezzo di una Coca-Cola era 10 centesimi. In media, i soggetti che avevano ricevuto la bibita comprarono due biglietti (qualcuno ne comprò fino a sette). Anche limitandoci ai valori medi, possiamo ben dire che Joe fece un buon affare: il 500% di ricavo sull’investimento iniziale è un tasso più che rispettabile.

Ma nel caso di Joe questo 500% ammontava a 50 centesimi soltanto. Può la regola di reciprocità produrre differenze consistenti in valore assoluto, quanto all’entità dei beni e servizi scambiati? Nelle circostanze opportune certamente sì. Prendiamo, per esempio, un episodio riferito da una studentessa:

> Circa un anno fa, non riuscivo a far partire la macchina. Mentre ero lì, si avvicinò un ragazzo e alla fine riuscì a metterla in moto a spinta. Lo ringraziai, gli dissi che il suo intervento era stato provvidenziale; mentre si allontanava gli dissi che, se gli fosse capitato di aver bisogno di qualcosa, poteva venire da me. Un mesetto dopo, mi bussa alla porta e mi chiede se posso prestargli la macchina per un paio d’ore, perché la sua è dal meccanico. In qualche modo mi sono sentita in obbligo, anche se con qualche incertezza, perché la macchina era nuova e lui pareva

molto giovane. In seguito, ho saputo che non aveva né la patente né l'assicurazione. Comunque, la macchina ormai gliel'avevo prestata e lui me l'aveva distrutta.

Com'è potuto succedere che una ragazza intelligente accettasse di consegnare la sua auto nuova a una persona praticamente sconosciuta (per di più giovanissima), solo perché le aveva fatto un piccolo favore un mese prima? Più in generale, perché mai piccoli favori spontanei producono spesso in contraccambio favori più grandi? Una ragione importante ha a che fare con la sensazione poco piacevole di sentirsi in debito. Per quasi tutti noi è estremamente sgradevole sentirsi in obbligo con qualcuno: è una sensazione che ci pesa e che esige in ogni modo di essere eliminata. Non è difficile risalire alle origini di questo sentimento. Dato l'enorme peso che la reciprocità ha nei nostri sistemi sociali, siamo stati condizionati a sentirci a disagio quando siamo in obbligo verso qualcuno. Nel caso che ignorassimo disinvoltamente la necessità di ricambiare un favore, ecco che la sequenza reciproca sarebbe interrotta brutalmente e il nostro benefattore difficilmente ci farebbe ancora altri favori del genere in futuro. Le due cose non sono affatto nell'interesse del sistema sociale. È così che fino da bambini siamo educati a mal sopportare il giogo di un obbligo non ricambiato. Basta questo a spiegare perché siamo disposti a contraccambiare con un favore più grosso, non fosse altro per scrollarci di dosso il peso psicologico del debito.

Ma c'è anche un'altra ragione. Una persona che viola la regola di reciprocità, accettando qualcosa senza cercare di ricambiarla, è attivamente riprovata dal gruppo. C'è qualche eccezione, ovviamente, quando il contraccambio è impedito dalle circostanze o dall'incapacità, ma in generale viene manifestata un'autentica antipatia per chi non rispetta i dettami di questa regola.[8] Quelle del "profittatore" e "ingrato" sono etichette molto sgradevoli, da evitare scrupolosamente, tanto da indurci ad accettare talvolta uno scambio ineguale pur di sfuggirvi.

Combinate insieme, la realtà del disagio interiore e la possibilità della vergogna all'esterno possono comportare un grave costo psicologico. Alla luce di questo, non è tanto strano che spesso restituiamo più di quanto abbiamo ricevuto, in nome della reciprocità. Né sembra poi bizzarro che le persone, come ha dimostrato un esperimento all'Università di Pittsburgh, evitino di chiedere un favore di cui hanno bisogno se non sono in

condizione di ricambiarlo. Il costo psicologico può semplicemente soverchiare la perdita materiale.

Il rischio di perdite di genere completamente diverso può persuadere certe persone a declinare alcune offerte e favori. Le donne, spesso, riferiscono di provare uno sgradevole senso di obbligo nei riguardi di uomini da cui hanno ricevuto costosi regali o che le hanno invitate a cena in locali eleganti. Anche una piccola attenzione, come pagare da bere, può scatenare l'esigenza di reciprocità.

Una mia studentessa lo ha dimostrato chiaramente scrivendo in un elaborato: «Dopo un'esperienza scottante, non permetto più ad un ragazzo conosciuto in birreria di invitarmi a bere. Non voglio che uno di noi due pensi che io ho qualche obbligo di natura sessuale nei suoi confronti». Alcuni studi scientifici suggeriscono la fondatezza di questi timori. Se una donna consente ad un uomo di offrirle da bere, invece di pagare per proprio conto, è immediatamente giudicata (sia dagli uomini che dalle donne) sessualmente più disponibile verso di lui.[9]

CONCESSIONI RECIPROCHE

C'è anche un altro modo di usare la regola del contraccambio per indurre una persona ad accondiscendere a una richiesta. È più sottile in confronto alla via diretta di fare un favore e poi chiederne uno in cambio, ma per certi versi può avere un'efficacia ancor più devastante. Una piccola esperienza personale di qualche anno fa mi ha fatto toccare con mano come funziona bene questa tecnica.

Camminavo per la strada quando fui avvicinato da un ragazzino di undici o dodici anni. Si presentò e mi disse che vendeva biglietti per lo spettacolo annuale dei boy scout che si sarebbe tenuto il sabato successivo: i biglietti costavano cinque dollari. Dato che l'ultimo posto dove avrei voluto passare il sabato sera era il raduno dei boy scout, rifiutai. «D'accordo», fece lui, «se non vuole comprare i biglietti, che ne direbbe di comprare qualcuna delle nostre cioccolate? Costano appena un dollaro l'una». Ne comprai un paio e subito mi resi conto che quello che era appena successo era un fenomeno degno di nota. Ne ero certo perché: *a)* non mi piace la cioccolata; *b)* i

dollari invece mi piacciono, eccome; *c)* io me ne stavo lì impalato con due delle sue cioccolate in mano; *d)* lui se ne andava con due dei miei dollari.

Per cercare di capire esattamente che cos'era successo, andai in ufficio e convocai una riunione coi miei assistenti. Discutendo la situazione, cominciammo a vedere come anche lì entrasse in gioco la regola di reciprocità. La regola nella sua forma generale dice che una persona che agisce in un certo modo verso di noi ha diritto a essere ricambiata con un'azione simile. Abbiamo già visto che una conseguenza di questa regola è l'obbligo di contraccambiare i favori ricevuti. Ma un'altra conseguenza della stessa regola è l'obbligo di fare una concessione a chi ce ne ha già fatta una. Secondo la nostra interpretazione, era proprio quella la posizione in cui mi aveva messo il boy scout. La richiesta di comprargli qualche tavoletta di cioccolata da un dollaro era stata formulata come una concessione da parte sua, presentata come un ripiegamento dalla richiesta iniziale di comprare qualche biglietto da cinque dollari. Se volevo onorare i dettami della regola del contraccambio, doveva esserci una concessione da parte mia. Come si è visto, la concessione c'è stata: sono passato dal rifiuto all'accettazione quando lui è passato dalla richiesta più grossa a una più piccola, anche se in realtà non mi interessava né l'una né l'altra delle cose che aveva da offrirmi.

Era un esempio classico di come un'arma di persuasione automatica può infondere potere a una richiesta: ero stato indotto a comprare non perché avessi la minima inclinazione favorevole verso la cosa in sé, ma perché la richiesta era stata presentata in un modo che attingeva forza dalla regola di reciprocità. Non importava nulla il fatto che la cioccolata non mi piacesse; il boy scout mi faceva una concessione e io automaticamente rispondevo con una concessione da parte mia. Naturalmente, la tendenza a ricambiare una concessione non è tanto forte da funzionare invariabilmente in tutti i casi su chiunque (nessuna delle armi di persuasione di cui si parla qui è forte fino a quel punto), ma nel mio scambio col ragazzino era stata abbastanza potente da lasciarmi nell'imbarazzante possesso di due tavolette di cioccolata, non desiderate e troppo care.

Perché forzato a ricambiare la concessione? La risposta sta ancora una volta nei benefici che una tendenza del genere comporta per l'organizzazione sociale. È nell'interesse di qualunque gruppo umano che i

suoi membri lavorino insieme per la realizzazione di scopi comuni. Tuttavia, in molte interazioni sociali si parte con esigenze e pretese reciprocamente inaccettabili, cosicché la società deve fare in modo che queste iniziali richieste incompatibili vengano messe da parte a vantaggio della cooperazione. Questo si ottiene attraverso procedure che favoriscono il compromesso. Le concessioni reciproche vi hanno una parte molto importante.

La regola del contraccambio produce concessioni reciproche in due modi. Il primo è ovvio: chi riceve una concessione è spinto a rispondere a tono. Il secondo, meno ovvio, ha però un'importanza centrale. Come nel caso di favori, doni o aiuti, anche qui l'obbligo di ricambiare assicura che *il primo* ad offrire una concessione non verrà sfruttato. Dopo tutto, se non ci fosse un obbligo sociale a ricambiare la concessione, chi sarebbe disposto a fare il primo sacrificio? Rischierebbe di rinunciare a qualcosa senza avere nulla in cambio. Invece, con questa regola in vigore, possiamo tranquillamente fare il primo passo, che l'altro è tenuto a ricambiare.

Poiché la regola di reciprocità governa il processo di formazione dei compromessi, si può utilizzare una concessione iniziale nell'ambito di una tecnica di persuasione efficacissima. È una manovra molto semplice che possiamo chiamare "ripiegamento-dopo-il-rifiuto". Immaginate di volere che io acconsenta a una certa richiesta: un modo per facilitare l'operazione sarebbe farmi prima una richiesta maggiore, una che con tutta probabilità rifiuterò e, dopo il mio rifiuto, presentare la richiesta più piccola che avevate in mente fin da principio. Purché le richieste siano formulate abilmente, io dovrei vedere nella seconda una sorta di concessione e quindi sentirmi incline a ricambiare con una concessione da parte mia: l'unica immediatamente praticabile, per l'appunto accondiscendere alla vostra seconda richiesta.

È così che il boy scout mi ha fatto comprare le sue tavolette di cioccolata? Il suo ripiegamento dalla richiesta da cinque dollari a quella da un dollaro era una manovra ideata apposta per vendere la cioccolata? Io, che ho conservato religiosamente tutti i miei distintivi da scout, spero proprio di no. Ma, fosse intenzionale o meno, la sequenza ha avuto effetto lo stesso. Proprio perché funziona, la manovra può essere usata *intenzionalmente* per ottenere quello che si vuole. Vediamo prima quanto

può essere efficace e attendibile nell'uso pratico, poi vedremo in quali maniere viene già regolarmente utilizzata. Infine, potremo esaminare un paio di aspetti poco noti di questa tecnica, che ne fanno una delle manovre persuasive di più vasta portata.

Come ho detto, dopo l'incontro con il boy scout convocai una riunione con i miei assistenti per cercare di capire che cosa mi era successo. In realtà facemmo qualcosa di più, progettando una ricerca per verificare sperimentalmente l'efficacia della procedura. Gli scopi che avevamo in mente erano due. Anzitutto, vedere se la manovra aveva un'efficacia generale (il fatto che avesse funzionato su di me non provava molto, visti i miei precedenti in questo campo). La domanda era: «La manovra di ripiegamento-dopo-il-rifiuto funziona su una percentuale abbastanza alta di persone?». Se sì, era certamente il caso di tenerne conto in futuro.

L'altro obiettivo era determinare fino a che punto arriva la potenza di questa tecnica. Era in grado di ottenere l'assenso a richieste di una certa consistenza? In altre parole, la richiesta più piccola su cui attestarsi dopo il rifiuto iniziale dev'essere anche piccola in termini assoluti? Se il nostro ragionamento era esatto, non necessariamente: doveva bastare che fosse minore della prima. La nostra ipotesi infatti era che il fattore decisivo fosse l'apparenza di una concessione: la seconda richiesta poteva quindi essere anche grande in termini assoluti, purché fosse minore della richiesta iniziale.

Dopo averci pensato un po', decidemmo di provare con una richiesta che pensavamo sarebbe stata accettata da pochi. Presentandoci come rappresentanti di un sedicente "Programma giovani della contea", fermavamo gli studenti che passeggiavano nel campus, chiedendo se erano disposti ad accompagnare un gruppo di delinquenti minorili in una visita allo zoo, dalla mattina alla sera. L'idea di assumersi gratuitamente la responsabilità di un gruppo di delinquenti minorili di età indefinita, per tante ore e in un luogo pubblico, non era certo invitante, e infatti la grande maggioranza (83%) degli studenti interpellati la rifiutò. Tuttavia, abbiamo avuto risultati molto diversi con la stessa richiesta in un campione del tutto simile, con un'unica differenza: prima di invitarli ad accompagnare il gruppo allo zoo, chiedevamo agli studenti di prestare servizio volontario in un consultorio minorile per delinquenti, due ore la settimana e per un

minimo di due anni; solo dopo che avevano rifiutato questa richiesta estrema (e la rifiutavano tutti), ritornavamo alla richiesta minore. Ebbene, il numero dei volontari con questo sistema si triplicava.[10]

Si può star certi che qualunque strategia capace di triplicare la percentuale di assenso a una richiesta sostanziosa (dal 17% al 50% degli interrogati, nel nostro esperimento) sarà usata di frequente nelle situazioni reali più varie. Nei negoziati sindacali, per esempio, è adottata spesso la tattica di partire con una piattaforma eccessiva di cui non si prevede affatto il successo, per poter arretrare con una serie di concessioni apparenti, che mirano a ottenere reali concessioni dalla controparte. Si potrebbe pensare allora che il procedimento sia tanto più efficace quanto maggiore è la richiesta iniziale, essendoci più spazi per fare concessioni. Questo però è vero solo entro certi limiti. Una ricerca condotta alla Università israeliana di Bar-Ilan dimostra che, se la prima serie di richieste è così spinta da sembrare irragionevole, la tattica si ritorce contro chi la usa:[11] la controparte penserà che questi non è in buona fede e qualunque ripiegamento successivo da una posizione totalmente irrealistica non sarà considerato come un'autentica concessione da dovere in qualche modo ricambiare. Un negoziatore davvero abile è quello che parte da una piattaforma abbastanza inflazionata da consentire una serie di concessioni reciproche, che si risolva in una vantaggiosa offerta finale della controparte, senza però che tale piattaforma sia così peregrina da suonare illegittima come base iniziale di discussione.

Un'altra forma della tattica di ripiegamento-dopo-il-rifiuto, in una versione meno costruita e sofisticata, ho potuto osservarla direttamente nelle mie esperienze con le vendite porta a porta. Naturalmente, lo scopo primario qui è piazzare il prodotto, ma tutte le organizzazioni che ho studiato insistevano, nell'addestramento dei venditori, su un secondo obiettivo importante: ottenere dagli interpellati il nome di amici, parenti o vicini di casa che potevano essere interessati all'acquisto. Per varie ragioni (le vedremo meglio nel Cap. V), la percentuale delle vendite cresce enormemente se si è in grado di presentarsi al cliente indicando il nome di una persona conosciuta che lo ha "raccomandato" indicando il suo indirizzo.

Nei corsi di addestramento e selezione del personale che ho frequentato durante questa mia ricerca, non mi hanno mai insegnato, ovviamente, a farmi rifiutare l'offerta di vendita per poter più facilmente estorcere il nome di amici e parenti da mettere in lista, ma quasi sempre mi consigliavano di sfruttare a questo scopo l'occasione offerta dal rifiuto: «Beh, se lei è convinta che una bella serie di manuali enciclopedici non faccia al caso suo in questo momento, forse potrebbe aiutarmi dandomi il nome di qualche altra persona che potrebbe essere interessata ad approfittare della nostra grande offerta. Può dirmi come si chiamano alcune di queste persone che lei conosce?». Molti che altrimenti non vorrebbero mai sottoporre un amico alle insistenze di un venditore a domicilio si prestano a fornire nomi e indirizzi, quando la richiesta è presentata come una concessione rispetto alla iniziale richiesta di acquisto che hanno appena rifiutato.

Abbiamo visto una delle ragioni che spiegano l'efficacia di questa strategia, il fatto cioè che rientra nella regola generale del contraccambio. Ma ci sono anche altri due motivi. Il primo ha a che fare col principio di contrasto di cui si è parlato nel Cap. I: questo principio percettivo spiegava, fra le altre cose, la tendenza a spendere di più per un maglione *dopo* avere acquistato un abito completo che non *prima*, perché il prezzo dell'articolo meno costoso, in confronto all'altro, *sembra* più basso di quello che è. Allo stesso modo, la strategia che parte con la richiesta maggiore per attestarsi dopo su una minore si avvale anche del principio di contrasto, facendo sembrare più piccola la richiesta minore, in confronto a quella iniziale. Se voglio avere un prestito di cinque dollari, posso farlo sembrare più piccolo chiedendone prima dieci. Il bello di questa tattica è di reclutare contemporaneamente la forza della regola di reciprocità e quella del principio di contrasto: non solo la richiesta di cinque dollari sembrerà una concessione, da ricambiare con l'assenso, ma sembrerà anche più piccola che se l'avessi fatta subito.

L'azione combinata della regola di reciprocità e del principio di contrasto può avere una forza impressionante. Integrate nella strategia di ripiegamento-dopo-il-rifiuto, le loro energie congiunte sono capaci di effetti stupefacenti.

Ma c'è un altro fattore che opera a vantaggio di tale strategia: non è realmente un principio psicologico, ma più che altro un elemento strutturale

implicito nella sequenza delle richieste. Mettiamo, ancora una volta, che io voglia avere da voi un prestito di cinque dollari. Cominciando col chiederne dieci, non ci rimetto davvero nulla: se accettate, ottengo il doppio di quello che mi basterebbe; se invece rifiutate posso ripiegare sui cinque dollari che volevo, con migliori probabilità di successo, grazie ai principi di contrasto e reciprocità. In tutti e due i modi, è un vantaggio per me: un caso tipico di "testa vinco io, croce perdi tu".

L'utilizzazione più chiara di questo aspetto della sequenza si trova nella pratica di vendita che consiste nell'illustrare i prodotti partendo sempre dall'alto della gamma: al possibile cliente viene sempre presentato per primo il modello più costoso. Se lo compra, tanto meglio; in caso contrario, il venditore può fare una controfferta con un modello di prezzo più contenuto. Qualche indicazione dell'efficacia di questa procedura ci viene da un articolo della rivista *Sales Management*, riprodotto senza commenti su *Consumer Reports*:

> Se foste un venditore di tavoli da biliardo, su quale modello fareste la pubblicità, quello da 329 dollari o quello da 3000? È probabile che cerchereste di pubblicizzare il modello più economico, sperando di condurre il cliente a spendere di più quando si presenta in negozio. Secondo G. Warren Kelley, nuovo direttore della promozione commerciale presso la Brunswick, forse sbagliereste. Per dimostrare questa affermazione, Kelley porta i dati effettivi delle vendite in un negozio rappresentativo. Durante la prima settimana, ai clienti veniva presentato per primo il modello al limite inferiore della gamma incoraggiandoli poi a prendere in considerazione i modelli più costosi – l'approccio tradizionale di vendita, dal basso all'alto della gamma. La media delle vendite quella settimana fu 550 dollari al pezzo. La settimana seguente, invece, i clienti venivano immediatamente condotti al tavolo da 3000 dollari, a prescindere da quello che volevano vedere, e poi si lasciava che esaminassero il resto della gamma, in ordine decrescente di prezzo e qualità. Il risultato di questa procedura dall'alto in basso è stata una media di vendite oltre i 1000 dollari al pezzo.[12]

Data la notevole efficacia di questa tecnica persuasiva, si potrebbe pensare che abbia anche un qualche svantaggio. Le vittime potrebbero ad esempio irritarsi per essere state incastrate e il loro risentimento potrebbe manifestarsi nella decisione di non rispettare l'accordo verbale concluso, oppure nella sfiducia verso chi le ha manipolate così abilmente, e quindi nella decisione di non voler trattare più con questi. Se così fosse, i vantaggi immediati sarebbero annullati.

La ricerca indica però che queste reazioni non sono affatto più frequenti quando si usa questa tecnica per ottenere l'assenso: anzi, con una certa

sorpresa, si nota che sono addirittura meno frequenti del normale. Prima di cercare di capire il perché, vediamo un momento i dati. Uno studio canadese fa luce sul primo interrogativo: le vittime di questa tattica di persuasione porteranno fino in fondo l'impegno preso? Oltre a registrare l'assenso o il rifiuto alla richiesta (due ore di lavoro volontario in un centro di salute mentale), si registrava anche la percentuale di soggetti che si presentavano effettivamente ad eseguire il servizio promesso. Come al solito, la procedura di partire con una richiesta più grossa (due ore di volontariato la settimana per almeno due anni) produceva una miglior percentuale di assenso alla seconda richiesta di ripiegamento (76%), in confronto alla presentazione diretta di quest'ultima (29%). Ma il risultato che ci interessa riguarda la percentuale di volontari che si sono effettivamente presentati al centro per prestare servizio: anche su questo piano la strategia di ripiegamento era la più efficace (85% contro il 50%).[13]

In un altro esperimento è stato preso in esame il rischio che le vittime si sentissero talmente manipolate da rifiutare ulteriori richieste. In questo caso, i soggetti erano studenti universitari cui si chiedeva una donazione di sangue nell'ambito della consueta campagna annuale. A un gruppo si chiedeva prima un impegno permanente, con donazioni semestrali per almeno tre anni, all'altro gruppo si chiedeva semplicemente la donazione singola. A tutti quelli dei due gruppi che in seguito si presentavano per il prelievo si chiedeva di lasciare il numero di telefono per poterli richiamare per altre donazioni di sangue. Quasi tutti quelli che si erano lasciati convincere con la strategia del ripiegamento accettarono questa nuova richiesta (84%), contro meno della metà degli altri (43%). La strategia quindi si è dimostrata più efficace non solo nell'immediato, ma anche ai fini di ulteriori favori per il futuro.[14]

Stranamente, sembra che questa manovra stimoli le persone non solo ad acconsentire a una richiesta, ma anche a rispettare l'impegno preso e a prestarsi per successivi favori. Che cosa può esserci in tutto questo da indurre con una facilità così stupefacente le vittime di un inganno a perseverare nell'errore? Per rispondere, dobbiamo forse considerare un po' meglio la concessione fatta da chi avanza la richiesta, che è il nocciolo stesso della manovra. Abbiamo visto che, purché non si presenti come un

trucco evidente, la concessione ne stimola in cambio un'altra dalla controparte. Quelli che non abbiamo ancora esaminato sono due sottoprodotti poco noti che derivano da questo atto: il senso di essere in qualche modo responsabili dell'avvenuta transazione e la soddisfazione per come sono andate le cose. Sono questi effetti collaterali che inducono le vittime a rispettare l'impegno preso e ad accettarne di nuovi per il futuro.

Gli effetti collaterali positivi delle concessioni sono dimostrati elegantemente nelle ricerche sui processi di contrattazione. Una di queste, condotta da un'équipe di psicologia sociale dell'Università della California (Los Angeles), ci dà dei risultati che fanno esattamente al caso nostro.[15] I soggetti devono contrattare con una "controparte negoziale" la spartizione di una certa somma di denaro messa a disposizione dallo sperimentatore (nel caso che non si mettano d'accordo entro un tempo stabilito, non avranno nulla). All'insaputa del soggetto, la controparte è in realtà un assistente istruito a condurre la trattativa in uno dei tre modi seguenti: una prima richiesta eccessiva, mantenuta testardamente fino alla fine; una richiesta iniziale moderatamente favorevole a lui, anche questa mantenuta a tutti i costi; una prima richiesta esagerata, con successivi ripiegamenti fino a una spartizione più ragionevole nel corso della trattativa.

Questo esperimento ha dato tre risultati importanti per farci capire come mai la tattica di ripiegamento-dopo-il-rifiuto sia tanto efficace. Primo, in confronto alle altre due, è quella che dava i risultati più favorevoli per chi l'usava, cosa che tuttavia non ci sorprende alla luce di quello che già sappiamo sul potere di questa manovra. Sono gli altri due risultati quelli che più ci interessano.

Responsabilità personale. I soggetti che si erano trovati di fronte un avversario che recedeva per gradi dalla sua piattaforma contrattuale di partenza erano, in confronto agli altri due gruppi, quelli che si sentivano più responsabili dell'accordo finale, certi di essere riusciti a convincere la controparte ad abbassare le sue pretese. Noi sappiamo che non era così: l'assistente aveva istruzioni di ripiegare gradualmente a prescindere dalle argomentazioni del soggetto. Eppure a questi soggetti sembrava di essere stati loro stessi ad avergli fatto cambiare idea e ad aver *prodotto* attivamente le sue concessioni. Il risultato era che si sentivano più direttamente responsabili dell'esito finale del negoziato. Non ci vuole molta fantasia a

questo punto per capire perché mai questa tecnica di persuasione induca così a rispettare gli impegni: la concessione iniziale della controparte dà l'impressione di aver "dettato" l'accordo finale. Quindi la misteriosa capacità dimostrata da questa manovra di assicurare il rispetto degli impegni presi non è poi tanto strana: chi sente di aver partecipato attivamente alla definizione dei termini d'un contratto più facilmente lo rispetterà.

Soddisfazione. Anche se in media erano quelli che lasciavano alla controparte la somma maggiore, i soggetti trattati in questo modo erano i più soddisfatti dell'accordo finale. Sembra proprio che un compromesso raggiunto attraverso una concessione da parte dell'avversario sia tale da lasciare soddisfatti e questo spiega l'altro aspetto che prima ci lasciava interdetti: se la vittima a conti fatti si ritiene soddisfatta di come sono andate le cose, è del tutto ragionevole che sia disposta ad accettare anche impegni per il futuro.

COME DIRE DI NO

Contro una richiesta che mette in campo la regola di reciprocità, tutti noi ci troviamo a mal partito. Si tratti di un favore gratuito o di una concessione che ci viene offerta, la manovra per ottenere la nostra acquiescenza può contare su un alleato potente.

A prima vista non abbiamo scampo: o accondiscendere alla richiesta, cedendo alla regola di reciprocità, oppure rifiutare e sopportare il peso del disagio prodotto dai nostri sentimenti di lealtà e di obbligo morale, ben radicati in noi. Arrendersi, o subire grosse perdite: questa sembra la prospettiva tutt'altro che piacevole di uno scontro del genere.

Per fortuna, non sono queste le uniche alternative. Se riusciamo a capire esattamente chi è il nostro avversario, possiamo uscire dal campo di battaglia senza gravi danni. È essenziale rendersi conto che l'avversario reale non è chi ci rivolge la richiesta invocando la regola di reciprocità per ottenere l'assenso. Costui non ha fatto altro che reclutare a suo vantaggio il potere soverchiante della regola del contraccambio, scatenandolo contro di noi con la sua prima offerta. Il vero nemico da battere allora è la regola: se non vogliamo esserne sopraffatti, dobbiamo prendere provvedimenti per

neutralizzarla. Ma come si fa a rendere inoffensiva una regola come questa, troppo diffusa per sfuggirle e troppo potente per contrastarla una volta messa in moto? Forse la soluzione è impedire che venga attivata. Forse possiamo evitare di farci i conti se rifiutiamo il favore o la concessione iniziale. Forse sì, forse no. Declinare sistematicamente ogni offerta funziona meglio in teoria che in pratica. Il problema più grosso è che in partenza non possiamo sapere se sia un'offerta disinteressata o il primo passo di una manovra di sfruttamento: immaginando sempre il peggio, ci mettiamo in condizione di non poter godere i benefici di favori o concessioni disinteressate da parte di persone che non hanno nessuna intenzione di approfittarsi di noi.

Un mio collega si arrabbia tutte le volte che ripensa a un episodio capitato alla sua bambina di dieci anni. La sua classe faceva una festa a scuola per i nonni e lei doveva offrire un fiore a tutti i visitatori. Ma il primo cui si avvicinò col fiore in mano le rispose sgarbatamente: «Tientelo». Non sapendo che fare, glielo porse di nuovo, ma quello per tutta risposta le chiese che cosa avrebbe dovuto darle in cambio: «Nulla, è un regalo», gli disse con voce flebile. Quello allora la guardò incredulo, disse che conosceva bene il "trucco" e passò avanti scostandola col braccio. La bambina ci rimase così male che rinunciò a quella mansione, anche se ci teneva tanto. In un caso come questo non si sa a chi dare la colpa, se all'insensibilità di quel signore, o ai tanti che avevano abusato fino allora della sua tendenza automatica a contraccambiare i regali, col risultato di chiuderlo in un atteggiamento di rifiuto altrettanto cieco e automatico. In tutti i casi la lezione è chiara. Incontreremo sempre persone che ci fanno offerte disinteressate e molti altri che si comportano lealmente senza sfruttare la regola della reciprocità per trarne un vantaggio personale. Un rifiuto sistematico non può che ferirli, producendo attriti e alla fine un isolamento da misantropi. Una linea di rifiuto al buio non pare quindi molto ragionevole.

Più promettente è un'altra soluzione, che ci consiglia di accettare le offerte appetibili che ci vengono dagli altri, ma di accettarle solo per quello che sono in sostanza, non per ciò che vogliono sembrare. Se una persona, mettiamo, ci fa gentilmente un favore, possiamo ben accettarlo, riconoscendo che con questo ci obblighiamo a ricambiarlo in futuro. Questo

tipo di accomodamento non significa lasciarsi sfruttare, ma piuttosto partecipare equamente a quell'"intreccio di obblighi reciprocamente riconosciuti" di cui parla Leakey, che tanto bene ci ha servito, individualmente e socialmente, fino dagli albori dell'umanità. Se invece il favore iniziale risulta essere uno stratagemma, un trucco, un artificio ideato apposta per stimolare il nostro assenso a un contraccambio non equo, il discorso è tutto diverso. Qui la controparte non è un benefattore ma un profittatore. E dobbiamo rispondere alla sua azione esattamente in questi termini. Una volta determinato che l'offerta iniziale non era un favore ma una tattica per ottenere acquiescenza, basta che noi vi rispondiamo in conformità perché perda tutta la sua efficacia. Nel momento stesso che percepiamo e definiamo quell'azione come uno stratagemma anziché come un favore, la regola di reciprocità non lavora più a vantaggio della controparte: la regola dice che un favore dev'essere ricambiato con un favore, ma non obbliga a ricambiare con un favore anche i trucchi.

Un esempio pratico può servire a scendere in concreto. Supponiamo che un giorno vi telefoni una donna, presentandosi come membro della locale associazione per la prevenzione degli incendi e chiedendo se vi interessa ricevere informazioni sull'argomento, un'ispezione a domicilio e un estintore, tutto gratuitamente. Supponiamo che l'offerta vi interessi e fissiate un appuntamento: si presenta l'ispettore, vi consegna l'estintore portatile, esamina i rischi d'incendio del vostro appartamento, vi fornisce una serie di informazioni utili, consiglia l'installazione di un sistema d'allarme e se ne va.

Una successione di eventi come questa non è assurda: varie città hanno associazioni di volontari (generalmente lo stesso personale dei servizi antincendio che presta la sua opera fuori orario), le quali forniscono un servizio gratuito del genere nell'ambito delle campagne di prevenzione. Nel caso che si verificasse una situazione di questo tipo, evidentemente avreste ricevuto un autentico favore dall'ispettore e dall'associazione, cosa che, in armonia con la regola di reciprocità, dovrebbe indurvi più facilmente a contraccambiare in futuro, ove se ne presentasse l'occasione.

Uno svolgimento simile, ma con un finale diverso, non solo è possibile, ma anzi più probabile. Invece di congedarsi dopo aver consigliato il sistema d'allarme, il sedicente ispettore si lancia nella presentazione di un costoso

apparato elettronico prodotto dalla ditta di cui è rappresentante. Le organizzazioni di vendita a domicilio usano spesso questo metodo: di norma i loro prodotti sono abbastanza efficaci, ma il prezzo è eccessivo. Fidando nell'ignoranza del pubblico circa i prezzi di mercato dei sistemi d'allarme e soprattutto facendo leva sugli obblighi creati con l'omaggio e con l'ispezione gratuita, il rappresentante insiste per l'acquisto immediato. Utilizzando questo trucco, le organizzazioni che vendono a domicilio apparecchiature elettroniche antincendio hanno fatto ottimi affari in tutto il paese.[16]

Trovandosi in una situazione del genere, la reazione più efficace nel momento in cui si scopre il vero motivo della visita è una semplice manovra del tutto privata, un atto mentale di ridefinizione: tutto quanto ricevuto dall'ispettore – informazioni, estintore portatile, consigli – viene ridefinito non come dono ma come promozione commerciale. Ecco che si è liberi di rifiutare (o accettare) l'offerta senza rimorsi. Ricordiamoci che la regola di reciprocità non prevede di ricambiare con un favore un semplice stratagemma di vendita. Se poi il rappresentante, in seguito al rifiuto, chiede almeno l'indirizzo di qualche amico o parente, la stessa piccola manovra mentale permetterà di vedere questo ripiegamento per quello che è realmente, appunto una tecnica di persuasione: non essendo un'autentica concessione, non obbliga certo a ricambiare con una concessione esponendo altre vittime innocenti alle insistenze del venditore.

Chi ne ha voglia, può anche rivolgergli contro le sue stesse armi. Si ricordi che la regola di reciprocità dà diritto, a chi agisce in un certo modo, di ricevere un contraccambio equivalente. Una volta determinato che i doni servivano solo a trarre profitto da noi, può anche venirci voglia di ricavarne noi un profitto: semplicemente, prendere tutto quello che viene offerto, ringraziare cortesemente e accompagnare l'"ispettore" alla porta. Dopo tutto, la regola di reciprocità dice che i tentativi di sfruttamento meritano di essere sfruttati.

LETTERA DI UN EX VENDITORE DI TELEVISORI ED IMPIANTI STEREO

Per un certo periodo di tempo ho lavorato in un importante grande magazzino, nel reparto televisori ed apparecchi stereofonici. I venditori di quel reparto erano pagati a provvigione, ma la riconferma dell'impiego dipendeva non tanto dalla capacità di vendere la mercanzia quanto dall'abilità nello stipulare contratti di assistenza alla clientela. Le direttive aziendali

prevedevano che, per ogni dieci vendite, si dovevano stipulare almeno quattro contratti di assistenza. Se un venditore non raggiungeva questo obiettivo minimo per due mesi consecutivi, poteva ricevere lettere di biasimo, venire dislocato in altri reparti o anche essere licenziato. Una volta riconosciuta l'importanza di queste direttive, escogitai un piano basato sulla tecnica di ripiegamento-dopo-il-rifiuto, benché all'epoca non ne conoscessi ancora il nome. Mentre molti miei colleghi proponevano ai clienti una polizza di un anno, io offrivo loro una copertura variabile da uno a tre anni. Il mio scopo coincideva con quello degli altri venditori, dal momento che un contratto di un anno contava come uno di tre ai fini della riassunzione, ma i risultati erano migliori. All'inizio proponevo lo schema di assistenza più lungo e costoso (circa 140 dollari), ricevendone quasi sempre un rifiuto; in seguito, ripiegavo sulla più economica polizza di un anno (34.95 dollari), ottenendo stavolta, spesso e volentieri, un assenso. Questo metodo si rivelò molto efficace: i contratti da me stipulati coprirono il 70% delle vendite, ed i clienti si dichiararono molto soddisfatti dell'acquisto; altri addetti del mio reparto non superarono il 40%. Fino ad ora, non avevo mai comunicato a nessuno il segreto di questo successo.

Si noti come, al solito, l'uso della tecnica di ripiegamento-dopo-il-rifiuto implichi l'azione del principio di contrasto. La richiesta iniziale di 140 dollari fece apparire la seconda richiesta non solo come un ripiegamento, ma anche più economica di quanto non fosse in realtà.

1 *Bug* (cimice), foneticamente non troppo lontano da *bag* (borsa), indica le microspie usate nello spionaggio elettronico (per intercettazioni telefoniche e simili), introdotte furtivamente presso la vittima [N. d. T.].

III
Impegno e coerenza
Gli spauracchi della mente

È più facile resistere all'inizio che alla fine.

– LEONARDO DA VINCI

Una ricerca di due psicologi canadesi ha messo in luce un curioso comportamento degli scommettitori all'ippodromo: appena fatta la puntata, sono molto più fiduciosi nelle possibilità di vittoria del loro cavallo.[1]

Naturalmente non è cambiato nulla: stesso cavallo, stessa pista, stessa corsa, ma nella mente degli scommettitori le possibilità di successo sono molto migliorate dopo che essi hanno ritirato lo scontrino dall'allibratore. Per quanto possa lasciare perplessi a prima vista, questo cambiamento improvviso ha a che fare con un'arma di persuasione molto diffusa, anche questa come le altre, profondamente radicata in noi allo scopo di dirigere inconsciamente le nostre azioni. Si tratta, molto semplicemente, del nostro bisogno quasi ossessivo di essere (e apparire) coerenti con ciò che abbiamo già fatto. Una volta compiuta una scelta o presa una posizione, andiamo incontro a tutta una serie di pressioni, personali e interpersonali, nello sforzo di essere coerenti con quell'impegno. Sono queste pressioni che ci inducono a risposte che giustifichino la decisione precedente.

Prendiamo gli scommettitori dell'esperimento all'ippodromo: trenta secondi prima di sborsare i soldi della puntata erano incerti e dubbiosi, trenta secondi dopo nettamente più ottimisti e sicuri. Il fattore determinante era stato l'atto di prendere una decisione definitiva, in questo caso la giocata. Una volta presa posizione, il bisogno di coerenza li spingeva ad allineare convinzioni e impressioni con quello che ormai avevano fatto. In poche parole, si convincevano di aver fatto la scelta giusta e con ciò si sentivano meglio.

Ma gli scommettitori non sono gli unici a praticare questo tipo di autoillusione: anche la mia vicina di casa, Sara, ha sperimentato qualcosa del

genere col suo ragazzo, Tim. I due si conobbero all'ospedale dove entrambi lavoravano, lui come tecnico e lei come nutrizionista. Incominciarono ad uscire insieme la sera e continuarono anche dopo che Tim perse il lavoro, fino a che decisero di convivere. Fin dall'inizio la vita non fu facile per Sara: lei voleva che Tim la sposasse e che smettesse di bere, mentre lui non aveva la minima intenzione di fare né l'una né l'altra cosa. La situazione peggiorò a tal punto che Sara si decise finalmente a rompere la relazione e a cacciare Tim da casa sua.

Dopo breve tempo, Sara ricevette una telefonata da una sua vecchia fiamma, un ragazzo che era tornato in città dopo alcuni anni passati all'estero. I due ripresero a vedersi e, per farla breve, di lì a poco avevano già stampato gli inviti per la cerimonia di nozze. Fu allora che Tim si rifece vivo per dire a Sara che si era pentito e che voleva tornare a vivere con lei; Sara lo mise al corrente dei suoi progetti di matrimonio, ma Tim insisté pregandola di cambiare idea. All'inizio Sara si oppose fermamente, ma dopo che Tim si offrì di sposarla e di abbandonare l'alcool, la ragazza si lasciò convincere a rompere il fidanzamento, cancellare le nozze, annullare gli inviti ed accogliere nuovamente Tim in casa.

Dopo un mesetto, Tim informò Sara che dopotutto non riteneva necessario smettere di bere, e dopo un altro mese decise che avrebbero dovuto «aspettare un momento» prima di sposarsi. Da allora sono passati due anni, e Sara e Tim continuano a vivere esattamente come prima. Lui beve e non intende minimamente sposarla, ma lei gli è più affezionata che mai: dice che l'obbligo di scegliere le ha fatto capire che Tim è veramente la persona più importante per lei. È chiaro che il desiderio di credere nella bontà di una difficile decisione, una volta presa, non è prerogativa degli scommettitori dell'ippodromo.

Gli psicologi hanno capito da tempo l'importanza del principio di coerenza nel dirigere le azioni umane. Teorici di spicco come Leon Festinger, Fritz Hieder e Theodore Newcomb considerano il bisogno di coerenza un fattore centrale nella motivazione del comportamento. Ma la tendenza a mantenersi coerenti è davvero abbastanza forte da spingerci a fare quello che normalmente non faremmo? Su questo non c'è dubbio: l'impulso ad essere (e sembrare) coerenti rappresenta un'arma potente d'influenzamento sociale, che spesso ci porta ad agire in maniera contraria ai nostri stessi interessi.

Volete una riprova? Lo psicologo Thomas Moriarty inscenò su una spiaggia vicino a New York una serie di furti simulati, per vedere se gli spettatori si sarebbero accollati un rischio personale tentando di evitare il misfatto. In questa ricerca, un complice di Moriarty sistemava un asciugamano da spiaggia a un paio di metri di distanza da quello di un individuo scelto a caso – il "soggetto sperimentale" – si sdraiava e trascorreva due o tre minuti ad ascoltare una radiolina portatile; poi si alzava per passeggiare e lasciava radio ed asciugamano incustoditi sulla spiaggia. Qualche minuto dopo un secondo ricercatore, che giocava il ruolo del ladro, si avvicinava, afferrava la radiolina e fuggiva in gran fretta. Come potete immaginarvi, in condizioni normali i soggetti si mostrarono molto riluttanti a sfidare il "ladro", in quanto così facendo si sarebbero esposti a un forte rischio: solo quattro persone su un totale di venti intrapresero la sfida. Altre venti simulazioni furono realizzate con una lieve modifica, dando origine a risultati drasticamente diversi. In questi casi il primo complice, prima di allontanarsi per passeggiare, chiedeva al soggetto sperimentale: «Per favore, può dare un'occhiata alle mie cose?», ricevendo sempre una risposta di assenso. La regola di coerenza agì in tutta la sua efficacia: al sopraggiungere del ladro, stavolta, diciannove soggetti su venti si trasformarono in veri e propri vigilantes, rincorrendo il presunto malvivente, fermandolo e richiedendogli spiegazioni, spesso strappandogli la radio di mano o addirittura ingaggiando un combattimento fisico.

Per capire come mai questa motivazione sia così forte, bisogna rendersi conto che nella maggior parte dei casi la coerenza è apprezzata e utile. L'incoerenza normalmente è considerata un tratto di personalità negativo. La persona che parla, pensa e agisce in maniera contraddittoria è giudicata nella migliore delle ipotesi un pasticcione, se non un bugiardo o addirittura un malato di mente. Al contrario, un alto grado di coerenza è associato di regola a solidità personale e intellettuale. La coerenza è alla base della logica, della razionalità, della stabilità e dell'onestà.

Un aneddoto normalmente riferito al grande chimico inglese Michael Faraday dà un'idea di come l'essere coerente riscuota comunemente approvazione, forse più ancora che l'essere nel giusto. A Faraday, che aveva appena tenuto una conferenza, fu chiesto se aveva inteso dire che un suo odiato rivale accademico aveva sempre torto; lo scienziato guardò

arcignamente l’intervistatore e rispose: «No, non è coerente fino a questo punto».

È certo che la coerenza personale è molto apprezzata nella nostra cultura, e a buon diritto, visto che ci permette di muoverci in maniera ragionevole e produttiva: per lo più ce la caviamo meglio quando affrontiamo le cose armati di coerenza; in caso contrario siamo esposti a tutti i colpi di vento. Ma, proprio per questi vantaggi generali, è facile cadere nell’abitudine di mantenere la coerenza in maniera automatica, anche in situazioni dove sarebbe meglio non farlo. Quando agisce in modo inconsulto, può essere un meccanismo disastroso. Ciononostante, anche una coerenza alla cieca ha i suoi lati positivi.

Prima di tutto, come quasi tutte le altre forme di risposta automatica, è una scorciatoia attraverso le complicazioni della vita moderna. Una volta deciso un argomento, attenersi caparbiamente alla decisione presa ci risparmia la fatica di doverci pensare ancora: non c’è più bisogno di setacciare il nugolo d’informazioni che ci assale ogni giorno per individuare quei pochi fatti che contano, non c’è più bisogno di investire energie mentali per soppesare il pro e il contro, non sono più richieste decisioni drastiche. La prossima volta che ci troveremo davanti a quell’argomento, ci basterà inserire il nostro programma automatico di coerenza e subito sapremo esattamente che cosa credere, dire o fare: non avremo da far altro che credere, fare o dire quello che corrisponde alla decisione già presa.

L’attrattiva di un simile dispositivo non è da sottovalutare, in quanto ci offre un metodo comodo, efficace e relativamente agevole per fare i conti con le complicazioni quotidiane d’un ambiente che pretende molto dalle nostre energie e capacità mentali. Si capisce allora perché la tendenza automatica ad esser coerenti sia una reazione tanto difficile da bloccare. Ci consente di sfuggire alla dura prigionia di un pensiero sempre vigile. Come notava Sir Joshua Reynolds, «non c’è nessun espediente cui un uomo non ricorra per evitare la fatica autentica di pensare». Col programma automatico di coerenza in funzione, possiamo occuparci tranquillamente delle nostre faccende, felicemente esentati dallo sforzo di dover pensare troppo.

Ma il meccanismo ha anche un’altra più perversa attrattiva. A volte non è la fatica a farci evitare un duro impegno cognitivo, quanto le conseguenze spiacevoli che questo comporterebbe. A volte sono proprio le risposte

terribilmente chiare e sgradevoli che può darci il pensiero schietto a consigliarci di non pensare troppo: ci sono delle cose disturbanti di cui preferiamo non renderci conto. Proprio per il suo automatismo, la coerenza può essere un comodo rifugio per sfuggire a queste fastidiose consapevolezze. Asserragliati nelle solide mura di una rigida coerenza, possiamo stare al sicuro dagli assedi della ragione.

Una sera, a una conferenza propedeutica sulla meditazione trascendentale, ho assistito a un chiaro esempio di quest'uso protettivo della coerenza. La lezione era tenuta da due giovani volenterosi che cercavano di reclutare nuovi adepti, vantando le miracolose capacità della loro tecnica: seguendo il programma si potevano ottenere i più diversi risultati, dalla semplice pace interiore a capacità supernormali nelle fasi più avanzate (e più costose) dell'addestramento.

Ero andato per osservare il tipo di tattiche persuasive usate in queste conferenze di propaganda e avevo portato con me un amico interessato all'argomento, un professore universitario specializzato in statistica e logica simbolica. Via via che il tempo passava e i due conferenzieri spiegavano le basi teoriche della meditazione trascendentale, mi accorsi che il mio collega diventava sempre più irrequieto. Si agitava continuamente sulla sedia con aria infelice e alla fine non resisté più: al termine dell'esposizione, all'invito rivolto al pubblico di fare domande alzò subito la mano e in due minuti, in modo garbato ma fermo, demolì tutta l'argomentazione, indicando con precisione dove e perché era contraddittoria, illogica e insostenibile. L'effetto sui due conferenzieri fu disastroso. Dopo un silenzio imbarazzato, tentarono entrambi una debole replica, fermandosi però a metà e ammettendo infine, dopo un breve conciliabolo, che le osservazioni del mio amico erano apprezzabili e «meritavano un approfondimento».

Più interessante dal mio punto di vista fu però l'effetto sul resto del pubblico. Appena finite le domande, i due propagandisti furono subissati da una folla che si accalcava a pagare i 75 dollari della quota di ammissione. Stringendosi nelle spalle, ridacchiando e dandosi di gomito mentre incassavano le quote, i due tradivano un'enorme sorpresa: dopo quello che era parso un fiasco irrimediabile della conferenza, la riunione si era risolta chissà come in un grande successo, con uno strabiliante consenso del pubblico alla richiesta d'iscrizione. Ero un po' perplesso, ma per il momento

attribuii questa reazione al fatto che non avessero capito i ragionamenti del mio collega. Risultò invece che era vero l'*opposto*.

Usciti dalla sala di riunione, fummo avvicinati da tre persone che subito dopo la conferenza si erano affrettate a versare la quota d'iscrizione. Ci chiesero perché eravamo venuti: glielo spiegammo e facemmo anche a loro la stessa domanda. Uno era un aspirante attore con un disperato bisogno di sfondare: era venuto per vedere se la meditazione trascendentale avrebbe potuto servirgli per ottenere l'indispensabile autocontrollo, cosa che i due presentatori ovviamente gli avevano garantito. Un'altra era una donna che soffriva di grave insonnia e sperava che questa tecnica le permettesse di rilassarsi e prender sonno più facilmente. Il terzo era un attivista politico. Anche lui aveva un problema di sonno: col lavoro che faceva non trovava il tempo per preparare gli esami universitari e con la meditazione trascendentale sperava di poter ridurre il fabbisogno di ore di sonno, per poterne dedicare qualcuna allo studio. Fra parentesi, è interessante notare che i due conferenzieri avevano assicurato sia a lui che alla donna che la tecnica era in grado di risolvere i rispettivi problemi, benché diametralmente opposti.

Ancora convinto che i tre avessero firmato perché non avevano capito le osservazioni del mio collega, mi misi a interrogarli in proposito e con sorpresa mi accorsi che le avevano capite fin troppo bene. Era stata proprio la sua argomentazione così stringente a spingerli a iscriversi immediatamente. Il giovane attivista fu quello che chiarì le cose nel modo migliore: «Non avevo intenzione veramente di pagare la quota stasera, perché sono proprio al verde. Volevo aspettare fino alla prossima riunione. Ma quando il suo amico ha cominciato a parlare, mi sono reso conto che facevo meglio a pagare subito, altrimenti sarei andato a casa e mi sarei messo a pensare a quello che aveva detto e alla fine non ne avrei fatto più nulla».

Ecco che le cose cominciavano ad avere un senso. Queste persone avevano dei problemi molto reali e cercavano disperatamente un modo per risolverli. Se si doveva prestare fede ai due conferenzieri, erano persone che avevano trovato una soluzione possibile nella meditazione trascendentale. Spinti dal bisogno, volevano assolutamente credere che questa fosse la risposta che cercavano.

Ma a questo punto per bocca del mio amico si era fatta sentire la voce della ragione, capace di dimostrare l'infondatezza teorica della soluzione appena scoperta. È il panico. Ci vuole subito una difesa contro gli attacchi

della logica che minaccia di rovinare anche quest'ultima speranza. Ci vuole un rifugio sicuro dove il pensiero non possa molestare, e non importa se il rifugio è magari un po' sciocco. Pagata la quota, si è in salvo e non ci si pensa più: la decisione è presa e d'ora in avanti per fugare i dubbi basterà mettere in funzione il programma automatico della coerenza con gli impegni assunti. Almeno per qualche tempo, si può riposare nell'illusione di aver trovato una risposta.

Se l'automatismo della coerenza funge da difesa contro le insidie del pensiero, non dobbiamo meravigliarci che questo meccanismo possa essere sfruttato da certi profittatori che hanno tutto l'interesse a una nostra risposta automatica e non ragionata. Queste persone sono così brave a predisporre le cose in maniera da far scattare in noi la molla della coerenza cieca, che raramente ci accorgiamo di essere caduti in trappola.

È proprio questo il sistema adottato da certi grossi produttori di giocattoli per risolvere il problema dell'andamento stagionale delle vendite. Naturalmente, il periodo di punta è prima e durante le feste natalizie. In quel mese le aziende fanno pingui profitti. Il problema per loro è che dopo questo massimo annuale seguono due mesi di fortissimo calo: i clienti hanno già speso la somma destinata ai giocattoli e resistono impavidamente alle rinnovate richieste dei bambini (perfino quelli che hanno il compleanno poco dopo le feste ricevono meno giocattoli in regalo, a causa dell'orgia natalizia).

Il dilemma dei produttori di giocattoli si può enunciare così: come motivare i genitori, che hanno già speso tutto durante le feste, a tirar fuori i soldi per un supplemento di regali da fare ai figli già rimpinzati di giocattoli. Che cosa possono fare i produttori per ottenere un comportamento così improbabile? Alcuni hanno provato a intensificare le campagne pubblicitarie, altri a ridurre i prezzi durante il periodo di stanca, ma nessuna di queste usuali manovre promozionali ha avuto successo.

Alcune aziende, però, pensano di aver trovato la soluzione, una soluzione ingegnosa che non comporta nessun supplemento di spese rispetto a una normale campagna pubblicitaria, ma solo idee chiare circa la potenza del meccanismo che ci obbliga ad essere coerenti. Ho cominciato a capire come funziona la loro strategia solo dopo esserci caduto una volta e poi, da autentico ingenuo, una seconda.

Era gennaio e mi trovavo nel più grosso negozio di giocattoli della città. Dopo tutti gli acquisti che avevo fatto per mio figlio il mese prima, avevo giurato che non ci avrei rimesso piede per molto tempo. E invece ero lì, non solo, ma in procinto di comprare un altro giocattolo costoso, una grossa pista elettrica. Davanti al banco incontrai un ex vicino di casa, che per l'appunto stava comprando la stessa cosa. La cosa strana era che da quando aveva traslocato non ci si vedeva quasi mai. In effetti, l'ultima volta era stato l'anno prima a gennaio, nello stesso negozio, dove tutti e due avevamo comprato per i nostri figli un costoso giocattolo fuori stagione, quella volta un grosso robot elettronico. Ci mettemmo a ridere per la strana combinazione di incontrarci una volta l'anno nello stesso periodo, nello stesso posto, a fare la stessa cosa. Più tardi accennai l'episodio a un amico che, come ho saputo poi, aveva lavorato un tempo in una ditta di giocattoli.

«Non è una coincidenza», mi disse con l'aria di chi la sa lunga.

«Come sarebbe a dire "Non è una coincidenza"?».

«Aspetta», rispose, «lascia che ti faccia un paio di domande sulla pista elettrica che hai comprato oggi. Primo: avevi promesso a tuo figlio che ne avrebbe avuta una per Natale?».

«Sì, Christopher aveva visto tanta pubblicità alla televisione e aveva detto che era quello il regalo che voleva per Natale. Avevo visto anch'io un paio di spot e pareva divertente; sicché gliel'avevo promessa».

«Uno a zero. E hai trovato il giocattolo esaurito in tutti i negozi».

«È vero, ed ho dovuto comprarne altri a Chris in sostituzione di quello. Ma tu come lo sai?».

«Due a zero. Ora un'altra domanda. Non è successa la stessa cosa l'anno scorso con il robot?».

«Aspetta un momento… hai ragione. È così che è andata. Incredibile. Come fai a saperlo?».

«Non ho poteri soprannaturali. Per l'appunto so come fanno diversi grossi produttori di giocattoli a spingere le vendite in gennaio e febbraio. Cominciano prima di Natale a pubblicizzare in TV certi articoli abbastanza particolari. I ragazzini naturalmente se li fanno promettere dai genitori per Natale. E qui interviene il trucco geniale: i produttori distribuiscono nei punti di vendita scorte insufficienti di quel giocattolo. La maggior parte dei clienti trova che è esaurito ed è costretta a sostituirlo con altri giocattoli di pari

valore, dei quali ovviamente il negozio è stato rifornito in abbondanza. Poi, passate le feste, ricompare in TV la pubblicità di quel giocattolo speciale. A questo punto i bambini lo desiderano più che mai e cominciano a martellare: “Me l’avevi promesso, me l’avevi promesso!”. E gli adulti vanno al negozio per tener fede come si deve alla parola data».

«E lì incontrano altri genitori che non vedono da un anno, caduti nella stessa trappola, non è vero?», feci io, che cominciavo a dare segni di nervosismo.

«Vero. Dov’è che vai, ora?».

«Vado a riportare la pista elettrica dove l’ho comprata».

«Aspetta. Pensaci un momento, prima. Perché l’hai comprata stamattina?».

«Perché non volevo deludere Christopher e volevo insegnargli che le promesse vanno mantenute».

«Beh, è cambiato qualcosa? Se riporti indietro il suo giocattolo ora, non capirà perché. Saprà solo che suo padre non ha mantenuto la parola data. È questo che vuoi?».

«No, penso proprio di no», ammisi con un sospiro. «Sicché tu mi vuoi dire che hanno raddoppiato i loro profitti su di me negli ultimi due anni e io non me ne sono mai accorto. E ora che lo so, sono incastrato lo stesso, dalle mie parole».

«Tre a zero», disse annuendo.

LA CHIAVE È L’IMPEGNO PRESO

Saputo che la regola di coerenza ha un potere formidabile, si pone immediatamente un problema pratico: come si fa a reclutare questa forza? Che cos’è che fa scattare in noi quell’automatismo? Secondo la psicologia sociale la risposta è chiara: l’impegno. Se io riesco a farvi prendere un impegno (assumere una posizione, dire pubblicamente qualcosa), avrò preparato il terreno per una vostra condotta automatica e irriflessiva, coerente con quell’impegno iniziale. Una volta presa posizione, c’è una tendenza naturale ad attenersi caparbiamente all’impegno.

Come abbiamo già visto, gli studiosi di psicologia sociale non sono certo i soli ad aver capito questo stretto legame. Strategie miranti a farci compromettere con un impegno iniziale sono usate dai professionisti della

persuasione in tutti i campi. Il metodo consiste ogni volta nel farci dire o fare qualcosa di apparentemente innocuo, che in seguito ci porterà per coerenza ad accettare richieste più grosse. Le procedure per indurre a questo impegno iniziale hanno varie forme, alcune piuttosto dirette, altre quanto mai tortuose.

Per esempio, supponiamo di voler incrementare il numero di persone nella nostra regione che acconsentono a raccogliere donazioni porta a porta per la nostra associazione di beneficenza preferita: faremmo bene a tener conto dell'approccio usato dallo psicologo sociale Steven Sherman. Questi telefonò ad un campione di residenti nella città di Bloomington, nell'Indiana, affermando di star realizzando un sondaggio e chiedendo loro di predire come avrebbero reagito alla richiesta di dedicare tre ore a raccogliere fondi per la Società Americana di Ricerca contro il Cancro. Molte persone, ovviamente, nel timore di apparire egoisti all'intervistatore (o a se stessi), risposero che l'avrebbero fatto. La conseguenza di questa astuta tecnica, basata sull'impegno preso, fu un incremento del 700% nel numero dei volontari per la raccolta di sottoscrizioni, quando di lì a pochi giorni un rappresentante della Società Americana di Ricerca contro il Cancro telefonò agli stessi soggetti per fare davvero quella richiesta. Una strategia simile fu impiegata da un'équipe di ricerca coordinata da Anthony Greenwald a Columbus, nell'Ohio, in questo caso chiedendo ai residenti di predire se sarebbero andati a votare il giorno delle elezioni, ed ottenendo così tra gli intervistati un notevole incremento nell'affluenza alle urne.

Forse ancora più efficace si dimostra la tecnica recentemente messa a punto dalle associazioni di beneficenza in cerca di sottoscrizioni telefoniche. Avete notato che le telefonate di questo genere iniziano quasi sempre con domande circa la vostra salute o il vostro stato d'animo? «Buonasera, signore, come sta?», «Buongiorno, signora, come si sente oggi?». L'intenzione del vostro interlocutore non è solo quella di apparire cordiale e premuroso; sta cercando anche di estorcervi una di quelle risposte gentili e superficiali che in genere si danno a tali domande gentili e superficiali: «Bene», «Mi sento benissimo, grazie». E, una volta che avete ammesso che tutto va a gonfie vele, diventa molto più facile per l'altra persona persuadervi ad aiutare coloro che non se la passano altrettanto bene: «Mi fa piacere, perché la sto chiamando per chiederle se acconsentirebbe a fare una donazione per aiutare le sfortunate vittime di…».

Questa la teoria su cui si fonda tale tattica: chi ha appena affermato di stare o sentirsi bene, anche se all'interno di un'interazione sociale di routine, si troverà perciò stesso a disagio nel comportarsi da avaro dopo aver ammesso la propria situazione privilegiata. Se queste conclusioni vi sembrano un po' forzate, andate a vedervi i risultati di un'indagine di mercato svolta da Daniel Howard, che ha messo la teoria alla prova. Ad alcuni abitanti di Dallas venne chiesto per telefono di ricevere a casa propria un rappresentante di un'associazione di carità ed acquistare alcuni dolci, i proventi della cui vendita sarebbero stati destinati ad aiuti alimentari per i bisognosi. Questo approccio "ordinario" produsse solo il 18% di consensi. Se invece l'autore della telefonata, all'inizio, chiedeva: «Come si sente stasera?», attendeva una risposta e solo in seguito passava all'approccio sopra descritto, si verificavano alcuni fatti degni di nota. In primo luogo, 108 intervistati su 120 risposero con formule usuali come «Bene», «Non c'è male», «Ottimamente». In secondo luogo, il 32% dei soggetti di questa seconda inchiesta (pari a quasi il doppio del risultato precedente) acconsentì a ricevere a casa il venditore di dolci. Infine, in omaggio al principio di coerenza, quasi tutti coloro che si prestarono ad ospitare il rappresentante acquistarono effettivamente dei dolci (per la precisione, l'89%).

Poteva comunque darsi che questa tattica funzionasse semplicemente perché chi usava questo approccio dava un'impressione di maggiore cordialità e cortesia: per escludere questa eventualità, Howard svolse un'altra indagine. Stavolta le telefonate iniziavano o con la domanda «Come si sente stasera?» (cui doveva seguire la risposta dell'intervistato prima di procedere oltre) o con la frase «Spero che lei stia bene stasera», per poi proseguire nei due casi con la richiesta ordinaria di donazione. Ognuna delle due interazioni era dunque avviata in modo egualmente gentile ed amichevole, ma nel primo caso si ebbe un 33% di adesioni, contro un esiguo 15% nel secondo caso: evidentemente solo il primo approccio produceva da parte dei soggetti un impegno sfruttabile ai fini della sottoscrizione. Si noti che l'assenso fu doppio nonostante il fatto che l'impegno preso dovesse probabilmente sembrare agli intervistati una risposta totalmente inconseguente ad una domanda del tutto superficiale: ancora un bell'esempio di jujitzu sociale in azione.

L’efficacia dell’impegno ha varie spiegazioni. Intervengono molti fattori diversi a determinare fino a che punto la nostra condotta futura sarà vincolata ad un impegno assunto in precedenza. Conosciamo un programma di persuasione di massa che illustra molto bene come funzionano alcuni di questi fattori. La cosa più notevole di questa esperienza è che risale a più di trent’anni fa, molto prima che la ricerca scientifica li mettesse in luce.

Durante la guerra di Corea molti prigionieri americani si trovarono in campi di concentramento cinesi. Ben presto fu chiaro che lì il trattamento era molto diverso da quello brutale usato dai coreani con i prigionieri di guerra. I cinesi adottavano una “linea morbida”, che in sostanza era una forma sistematica e raffinata di pressione psicologica. Alla fine della guerra, i prigionieri rientrati in patria furono sottoposti a lunghi e approfonditi esami anche da parte di psicologi, per accertare che cos’era successo durante la prigionia. A suscitare la curiosità degli psicologi era lo stupefacente successo del programma cinese di persuasione e indottrinamento. Per esempio, in netto contrasto con il comportamento tenuto dai prigionieri americani nei campi di concentramento tedeschi durante la seconda guerra mondiale, i cinesi potevano contare regolarmente su informatori americani all’interno dei campi. È una delle ragioni per cui i piani di fuga venivano presto scoperti e i pochi tentativi di evasione finivano quasi sempre in un fallimento. Scrive Edgar Schein, uno dei direttori del programma di ricerche: «Quando poi avveniva una fuga, i cinesi di solito riuscivano facilmente a riprendere l’evaso offrendo un sacchetto di riso a chiunque lo riportasse indietro». In effetti, sembra che quasi tutti i prigionieri americani nei campi di concentramento cinesi abbiano collaborato col nemico in una forma o nell’altra.[2]

Se esaminiamo il programma d’indottrinamento usato nei loro campi, vediamo che i cinesi si basavano molto sul meccanismo della coerenza con gli impegni presi, per ottenere dai prigionieri il comportamento desiderato. Naturalmente, il loro primo problema era come fare per ottenere una qualunque collaborazione dai prigionieri americani, istruiti a non dichiarare altro che nome, grado e numero di matricola. Senza ricorrere a violenze fisiche, come potevano sperare di indurli a fornire informazioni militari, collaborare alla cattura dei compagni evasi, o denunciare pubblicamente il proprio paese? La risposta è molto semplice: partire con poco e procedere per gradi.

Per esempio, chiedevano ai prigionieri di fare dichiarazioni antiamericane o filocomuniste così banali da sembrare del tutto non compromettenti («Gli Stati Uniti non sono perfetti»; «In un paese comunista la disoccupazione non è un problema»). Ma una volta accettate queste richieste minime, il prigioniero si trovava spinto ad accettarne di più sostanziose: per esempio, dopo aver ammesso che gli Stati Uniti non sono perfetti gli poteva esser richiesto di indicare alcuni esempi concreti in quel senso; fornite queste spiegazioni, doveva semplicemente elencarle in ordine e mettere la sua firma al verbale d'interrogatorio. In seguito, la richiesta poteva esser quella di leggere il suo elenco dei "problemi dell'America" in un gruppo di discussione con altri prigionieri («Dopo tutto, sono le tue idee, non è vero?») e più avanti di scrivere un testo che esaminasse più in dettaglio quegli stessi problemi.

A questo punto i cinesi potevano usare il suo nome e il testo in una trasmissione radiofonica per tutti i campi di prigionia nella Corea del Nord e per le forze armate americane in Corea del Sud. Ecco che il nostro prigioniero si trovava ad essere un "collaboratore". Consapevole di aver scritto il testo senza coercizione o minacce, non è improbabile che finisse per modificare la propria immagine di sé in armonia con il gesto compiuto e con la nuova etichetta di "collaboratore": da qui, spesso, una collaborazione ancora più spinta. E così, come scrive lo Schein, «benché qualcuno riuscisse a rifiutare qualunque collaborazione… la maggioranza in qualche momento ha collaborato, compiendo azioni che potevano apparire di scarso peso, ma che i cinesi sapevano volgere a proprio vantaggio… Ciò era particolarmente efficace per ottenere confessioni, autocritiche e informazioni durante gli interrogatori».[3]

Se negli anni '50 i cinesi conoscevano tanto bene il sottile potere di questo metodo, non deve sorprendere che anche altri ne siano al corrente. E infatti è usato regolarmente da molte organizzazioni commerciali.

Per il venditore, la strategia consiste nell'ottenere grossi acquisti cominciando con uno piccolo. Per quanto piccolo sia, farà sempre al caso, perché lo scopo di questa prima transazione non è il guadagno, ma ottenere un impegno: altri acquisti, anche molto più grossi, verranno da sé. La regola è enunciata sinteticamente in un articolo di *American Salesman*, un periodico specializzato nel settore:

> L’idea generale è preparare il terreno per una distribuzione su tutta la linea, partendo con una piccola ordinazione. Guardate la cosa da questo punto di vista: quando una persona ha firmato un’ordinazione per la vostra merce, anche se il profitto è così scarso da non compensare quasi il tempo e la fatica di una telefonata, da quel momento non è più un cliente potenziale, ma un cliente acquistato a tutti gli effetti.[4]

La tattica di partire con una richiesta piccola per ottenere infine l’assenso a richieste affini di portata molto maggiore ha un nome in gergo: è la tecnica del “piede nella porta”. La sua efficacia ha cominciato ad essere riconosciuta in campo scientifico verso la metà degli anni ’60, quando gli psicologi Jonathan Freedman e Scott Fraser pubblicarono alcuni dati stupefacenti.[5] Si trattava di un esperimento in cui un ricercatore era andato di porta in porta in un sobborgo elegante, in California, presentandosi ai proprietari come un volontario della campagna per la sicurezza del traffico e avanzando una richiesta assurda: installare un cartellone nel prato antistante la villetta. Per dare un’idea dell’effetto, mostrava una fotografia di una bella casa deturpata da un enorme cartello che la nascondeva quasi completamente, su cui in pessimi caratteri si leggeva «guidate con prudenza». Come si può ben capire, la richiesta era stata normalmente rifiutata dalla grande maggioranza (83%) degli altri abitanti della zona, ma in questo gruppo la risposta fu molto positiva: il 76% mise a disposizione il suo giardino.

La ragione primaria di questa sorprendente remissività ha a che fare con un piccolo fatto avvenuto due settimane prima.

Queste persone infatti si erano assunte un sia pur limitato impegno per la campagna per la sicurezza del traffico. A casa loro si era presentato un altro “volontario” chiedendo di accettare ed esporre un adesivo (8 × 8 cm) con la scritta «guida sicura». Era una richiesta così insignificante che quasi tutti avevano acconsentito. Ma gli effetti furono enormi: il fatto di averla accettata quindici giorni prima li rendeva molto più disponibili del normale verso una richiesta enormemente maggiorata.

Freedman e Fraser non si sono fermati qui, ma hanno provato su un altro campione una procedura leggermente diversa. Qui la prima richiesta era di firmare una petizione per «salvaguardare le bellezze della California». Naturalmente, firmarono quasi tutti perché la bellezza dell’ambiente, come l’efficienza del governo o le cure prenatali, è uno di quegli argomenti su cui nessuno ha da eccepire. Un paio di settimane dopo, si presentava un altro “volontario” con la solita proposta del cartellone per la sicurezza stradale.

Per qualche verso, la risposta di questo gruppo è la più sorprendente in questa ricerca: circa la metà accettò di farsi installare il cartellone in giardino, anche se il piccolo impegno assunto quindici giorni prima non riguardava la sicurezza stradale ma un tema molto diverso: la salvaguardia delle bellezze ambientali. Sulle prime, anche gli autori della ricerca rimasero interdetti. Perché il piccolo gesto di firmare una petizione ambientalista doveva indurre a un sacrificio molto più grosso e di tutt'altro genere? Scartate altre spiegazioni, Freedman e Fraser hanno trovato quella che permetteva di risolvere l'enigma: la firma della petizione aveva avuto l'effetto di modificare in quelle persone l'immagine di se stessi. Dopo la firma, si consideravano animati da spirito civico e pronti ad agire in armonia con tali principi. Quando, due settimane dopo, si sono trovati di fronte alla richiesta di prestarsi per un'altra iniziativa dettata da nobili scopi, non si sono tirati indietro per mantenersi fedeli a questa nuova immagine di sé.

> Quello che può intervenire è un cambiamento nel modo di pensare e di sentire circa il fatto di lasciarsi coinvolgere o prendere iniziative. Una volta che ha acconsentito a una richiesta, l'individuo può cambiare atteggiamento, diventare ai propri occhi quel tipo di persona che fa questo genere di cose, che acconsente alle richieste di sconosciuti, che prende iniziative per le cose in cui crede, che collabora alle "buone cause".[6]

L'insegnamento che se ne può ricavare è di essere molto cauti prima di accondiscendere a richieste di poco conto. L'assenso può non solo renderci più disponibili verso richieste simili e molto più impegnative, ma anche più inclini a rendere favori o servizi più grossi che con quel primo episodio hanno un legame tenuissimo. È questo secondo tipo d'influenza, più generale, che mi spaventa nel meccanismo messo in moto dall'assunzione di un primo limitato impegno.

Mi spaventa abbastanza da consigliarmi la massima prudenza: è rarissimo che firmi una petizione, anche se la condivido. Un'azione del genere ha in sé la possibilità di influire non solo sul mio comportamento futuro, ma anche sulla mia immagine di me stesso, in modi che forse non mi piacerebbero. E una volta modificata l'immagine di noi stessi, chi volesse trarne vantaggio ha in mano armi numerose e sottili.

Chi mai avrebbe pensato, fra i proprietari dei villini contattati da Freedman e Fraser, che il "volontario" con la petizione ambientalista in realtà voleva fargli mettere in giardino un cartellone per la sicurezza stradale? E chi di loro avrebbe mai sospettato che la decisione di accettare il cartellone era in realtà

dovuta al fatto di aver firmato la petizione? Nessuno, direi. E se dopo, come è probabile, se ne fossero pentiti, chi avrebbero potuto incolpare se non *se stessi* e il loro eccessivo senso civico? Si noti che tutti coloro che adottano questa tecnica sono entusiasti di una stessa cosa: un piccolo impegno iniziale può essere usato per manipolare l'immagine che le persone hanno di se stesse, trasformando gli abitanti di un sobborgo residenziale in "cittadini modello animati da senso civico", i prigionieri di guerra in "collaboratori", i potenziali clienti in "clienti affezionati". Una volta modificata come ci fa comodo l'immagine che l'individuo ha di se stesso, questi dovrà *naturalmente* aderire a tutte le nostre richieste coerenti con quella nuova immagine.

Ma non tutti gli impegni hanno questo effetto. Ci sono alcune condizioni necessarie per ottenerlo. Se vogliamo capire quali sono queste condizioni, possiamo ripensare un attimo all'esperienza dei prigionieri americani in Corea. È importante rendersi conto che l'intenzione principale dei cinesi non era estorcere informazioni, ma indottrinare i prigionieri, modificare i loro atteggiamenti e il modo di vedere se stessi, il proprio sistema politico, il comunismo e il ruolo degli Stati Uniti nel conflitto. È dimostrato che il programma spesso funzionava con un'efficacia allarmante.

Henry Segal, il direttore dell'équipe di neuropsichiatri che all'epoca esaminò i reduci dai campi di prigionia cinesi, riferiva che le loro credenze relative alla guerra erano sostanzialmente cambiate: la maggioranza credeva alle denunce cinesi sull'uso di armi batteriologiche da parte degli americani, molti erano convinti che la guerra fosse scoppiata per l'aggressione americana. Simili brecce si erano aperte anche nei loro atteggiamenti politici:

> Molti esprimevano avversione per i comunisti cinesi, ma allo stesso tempo li lodavano per «il buon lavoro che hanno fatto in Cina». Altri affermavano che «benché il comunismo non possa funzionare in America, penso che sia una cosa buona per l'Asia».[7]

È chiaro che lo scopo reale dei cinesi era quello di modificare, almeno temporaneamente, gli atteggiamenti e le credenze dei prigionieri. Guardando agli effetti ottenuti (defezione, slealtà, cambiamento di idee, indisciplina, morale scarso, debole spirito di corpo, dubbi sul ruolo dell'America), il Dr. Segal concludeva che «i loro sforzi sono stati estremamente efficaci». Dato che nel programma d'indottrinamento avevano tanta parte le tattiche che

facevano leva sull’impegno preso, può essere istruttivo esaminarne certi aspetti più specifici.

L’atto magico

Per sapere che cosa la gente sente e crede davvero, la fonte migliore non sono le parole ma gli atti. Un osservatore che voglia decidere com’è una persona, guarderà attentamente le sue azioni. Una cosa che i cinesi hanno capito molto bene è che anche l’interessato si basa sulla stessa fonte per decidere che tipo di persona è: il suo comportamento gli dice chi è, quali sono le sue credenze, i suoi valori e atteggiamenti. In base a questo principio, organizzavano la permanenza nei campi in modo che i prigionieri dovessero regolarmente agire nelle maniere desiderate. Ben presto queste azioni avrebbero cominciato ad esigere il loro pedaggio, portando i prigionieri a modificare l’immagine di sé per allinearla a quello che avevano fatto.

Scrivere era una delle azioni confirmatorie che i cinesi pretendevano continuamente: ascoltare in silenzio o anche acconsentire a parole non bastava mai, bisognava anche metterlo per iscritto. I cinesi tenevano talmente a ottenere una dichiarazione scritta che, se il prigioniero non era disposto a farlo volontariamente, lo obbligavano a copiarla. Così descrive Edgar Schein una seduta d’indottrinamento:

> Un’altra tecnica consisteva nel far mettere per iscritto la domanda e la risposta. Se il prigioniero rifiutava, gli veniva chiesto di copiarle dal quaderno, cosa che doveva sembrare una concessione abbastanza innocua.

Sull’innocuità ci sono molti dubbi: abbiamo già visto come impegni apparentemente insignificanti possano produrre in seguito un comportamento abbastanza straordinario. E i cinesi sapevano che, per ottenere l’impegno, una dichiarazione scritta presenta alcuni grossi vantaggi: per prima cosa, la prova fisica che l’atto c’era stato, cosicché diventava difficile convincersi di non averlo compiuto. Le prove erano lì, scritte di suo pugno, e l’autore non poteva fare a meno di conformare convinzioni e immagine di sé a un’azione che innegabilmente aveva compiuto.

Un secondo vantaggio delle testimonianze scritte è che si possono mostrare ad altri, per convincere anche loro, ma soprattutto per convincerli che il testo rispecchia esattamente le convinzioni autentiche dell’autore. Abbiamo una tendenza naturale a pensare che una dichiarazione rifletta il vero atteggiamento di chi l’ha fatta: quello che sorprende è che si continui a

pensare così anche sapendo che la dichiarazione non è il frutto di una libera scelta.

Ciò risulta da un lavoro di Edward Jones e James Harris, due psicologi che hanno presentato ai loro soggetti un testo favorevole a Fidel Castro, dicendo a metà del gruppo che l'autore l'aveva scritto di sua iniziativa, all'altra metà che gli era stato espressamente richiesto un testo filocastrista: i soggetti dovevano indovinare quale fosse il pensiero autentico dell'autore.[8] Lo strano è che anche quelli che sapevano che lo scritto era tutt'altro che spontaneo pensavano che l'autore avesse simpatia per Fidel Castro e la sua politica. A quanto pare, una dichiarazione scritta produce una risposta automatica in chi la legge. Fino a prova contraria (e dev'essere una prova indiscutibile), gli altri penseranno che chi ha messo per iscritto una certa cosa ci creda davvero.

Si pensi al doppio effetto che aveva sull'immagine di sé del prigioniero il testo autografo con affermazioni filocinesi e antiamericane: non solo un personale promemoria, ma anche la convinzione dei compagni che quelle fossero le sue autentiche idee.

Come vedremo nel Cap. IV, quello che gli altri pensano di noi ha un'importanza enorme nel determinare che cosa ne pensiamo noi stessi. Per esempio una ricerca condotta a New Haven, nel Connecticut, ha dimostrato che le casalinghe interpellate da un volontario che raccoglieva offerte per l'Associazione contro la Sclerosi Multipla davano molto più denaro dopo essersi sentite dire che avevano fama di persone caritatevoli: a quanto sembra, bastava sapere che qualcuno le considerava così per indurle a comportarsi in armonia con questa opinione altrui.[9]

Una volta assunto pubblicamente un certo impegno, l'immagine di sé si trova pressata da due parti: dall'interno, perché collimi con gli atti compiuti, dall'esterno, attraverso un meccanismo più subdolo, perché corrisponda alla percezione che gli altri hanno di noi. E siccome gli altri ci considerano convinti di ciò che abbiamo scritto (anche se non c'era molta scelta), ecco che un testo di nostro pugno sarà una grossa spinta in più a farci allineare con le idee che abbiamo espresso.

In Corea, si usavano diversi mezzi sottili per indurre i prigionieri a scrivere, senza un'attiva coercizione, quello che i cinesi volevano. Per esempio, c'era l'ovvio desiderio di mandare notizie alle famiglie, sapendo che le lettere erano censurate e che non tutte venivano lasciate partire. Per avere questa certezza, alcuni prigionieri cominciarono a inserire nelle lettere

appelli alla pace, dichiarazioni filocomuniste, attestazioni di essere stati trattati bene. Ovviamente i cinesi ne erano ben lieti, non solo per il vantaggio propagandistico, ma ai fini del programma d'indottrinamento: senza muovere un dito, ottenevano che molti dei prigionieri si compromettessero pubblicamente.

Un'altra tecnica simile era quella delle gare che si tenevano regolarmente nel campo: i prigionieri dovevano scrivere dei componimenti di argomento politico e il premio in palio era invariabilmente piccolo (qualche sigaretta, un po' di frutta), ma abbastanza raro da essere desiderabile. Di solito il componimento vincente era un testo nettamente filocomunista, ma non sempre: i cinesi erano abbastanza ragionevoli da capire che pochi avrebbero partecipato in quel caso e abbastanza abili da saper gettare piccoli semi per ottenere grandi raccolti, cosicché a volte il premio andava a un testo generalmente favorevole agli Stati Uniti ma con una o due concessioni alla posizione cinese. Gli effetti di questa strategia furono esattamente quelli voluti: i prigionieri continuavano a partecipare volontariamente e pian piano i loro componimenti, forse in maniera inconsapevole, assumevano una sfumatura più filocomunista. I cinesi ovviamente sapevano utilizzare ognuno di questi spunti per mettere in moto il meccanismo della coerenza: una dichiarazione scritta contenuta in un componimento redatto volontariamente era un impegno molto compromettente, da cui partire per ottenere la collaborazione e la conversione.

Anche altri specialisti della persuasione conoscono il potere delle dichiarazioni scritte. Per esempio, la Amway Corporation, che ho già citato per la sua rapidissima crescita, ha trovato un modo per incentivare i suoi venditori a ottenere un fatturato sempre crescente, chiedendo che ognuno di loro si prefigga un obiettivo di vendite e si impegni con se stesso a realizzarlo, scrivendolo su un pezzo di carta:

> Un ultimo suggerimento prima di partire: fissatevi un obiettivo e *mettetelo per iscritto*. Qualunque sia l'obiettivo, la cosa importante è che l'abbiate fissato – così avete qualcosa a cui tendere – e che l'abbiate messo nero su bianco. C'è qualcosa di magico nel fatto di mettere le cose per iscritto. Sicché fissatevi un obiettivo e scrivetelo. Quando lo raggiungete, fissatene un altro e scrivete anche quello. Andrete a gonfie vele.[10]

Se alla Amway hanno scoperto che «c'è qualcosa di magico nel fatto di mettere le cose per iscritto», la stessa cosa hanno capito anche altre

organizzazioni commerciali. Alcune ditte di vendite a domicilio se ne servono per combattere gli effetti delle leggi approvate di recente in molti Stati, che esigono a difesa del consumatore la garanzia di poter annullare l’ordinazione entro alcuni giorni, con totale rimborso. Dapprima questa nuova regolamentazione ha messo in difficoltà le organizzazioni che usavano i sistemi di vendita più aggressivi: le ordinazioni, a mente fredda e senza le insistenze terroristiche del venditore, venivano annullate in gran quantità.

Ma poi queste organizzazioni hanno scoperto un trucco molto elegante che riduce drasticamente il fenomeno: fanno compilare il buono d’ordine al cliente invece che al rappresentante. Nel manuale delle vendite di una grossa casa editrice che distribuisce enciclopedie porta a porta si legge che questo impegno personale si è dimostrato da solo «un’arma psicologica importantissima per impedire che i clienti recedano dal contratto».

Un’altra maniera diffusa di sfruttare commercialmente la “magia” delle dichiarazioni scritte è una tecnica promozionale all’apparenza molto innocua. Prima di cominciare a studiare questo argomento, mi chiedevo perché mai grandi aziende come la Procter & Gamble o la General Foods continuassero a indire quei concorsi a premi, chiedendo di compilare testi di varia lunghezza sul tema “Perché mi piace…”, in cui si elencano tutti i pregi di questo o quel prodotto. Al vincitore va generalmente un grosso premio. Quello che mi lasciava perplesso era che cosa le ditte guadagnassero da tutto questo: spesso per partecipare al concorso non c’era nemmeno bisogno di acquistare il prodotto, eppure queste campagne promozionali così costose si ripetevano con buona regolarità.

Figura 3.1 – Scrivere è credere. Questa pubblicità invita a partecipare a un concorso a premi, inviando un testo che specifichi i pregi del prodotto. Per comporre un brano accettabile, il concorrente è costretto a trovare delle qualità positive e a descriverle. Il risultato è che molte persone subiranno la "magica" spinta a credere in ciò che hanno scritto. (Per gentile concessione della Schieffelin & Co.)

Ora la cosa non mi sorprende più. Dietro a questi concorsi a premi c'è la stessa logica delle gare indette dai cinesi fra i prigionieri americani: in entrambi i casi, lo scopo è indurre il maggior numero possibile di persone a presentare attestati elogiativi. La prospettiva del premio, sia pure remota, stimola a partecipare volontariamente. È ovvio che per poter comporre un testo accettabile il concorrente deve sforzarsi di trovare una serie di qualità positive e descriverle. Il risultato è un gran numero di persone che si troveranno in seguito a subire la "magica" spinta a credere in ciò che hanno scritto.

Sotto gli occhi del pubblico

Una ragione dell'efficacia degli attestati scritti è che possono facilmente esser resi pubblici. L'esperienza dei prigionieri americani in Corea è istruttiva in proposito: i cinesi curavano sistematicamente che i testi scritti fossero conosciuti il più possibile, affiggendone copie nelle baracche del campo, chiedendo di leggerli nei gruppi di discussione o addirittura nelle trasmissioni radio.

Ogni qualvolta si assume una posizione pubblicamente, si è spinti a mantenerla per *sembrare* una persona coerente. Si è già visto quanto sia desiderabile questo tratto di personalità: chi ne manca è giudicato instabile, incerto, confuso, debole e influenzabile, chi lo possiede è visto come una persona razionale, sicura di sé, solida e fidata. Dato questo quadro, non sorprende davvero che la gente cerchi di evitare la reputazione di incoerenza. Per mantenere le apparenze, quindi, quanto più una presa di posizione è pubblica e conosciuta, tanto più riluttanti saremo a cambiarla.

Un esempio di come l'impegno preso pubblicamente possa produrre una condotta caparbiamente ostinata lo troviamo in un famoso esperimento di Morton Deutsch e Harold Gerard. La procedura base consiste nel chiedere ai soggetti di valutare mentalmente la lunghezza di due segmenti: a questo punto, in un gruppo si richiede un impegno pubblico su questa valutazione iniziale, scritto, firmato e consegnato allo sperimentatore; nel secondo gruppo, la valutazione viene scritta su una lavagna magica e subito

cancellata, in una sorta di impegno tutto privato; nel terzo non si chiede nessun impegno e i soggetti si limitano a una stima mentale.

Ecco che in questo ruolo alcuni soggetti si sono impegnati pubblicamente sulla propria decisione iniziale, altri solo privatamente, altri ancora non si sono compromessi affatto. Quello che interessava a Deutsch e Gerard era vedere in quale condizione sperimentale si sarebbe avuta la massima fedeltà al giudizio iniziale, dopo aver ricevuto informazioni che lo contraddicevano. A tutti i soggetti venivano quindi forniti dati nuovi che indicavano che la prima valutazione era sbagliata, con la possibilità di correggerla.

I risultati sono chiarissimi. Quelli che non si erano compromessi in nessun modo erano i meno fedeli alla scelta compiuta e si lasciavano influenzare più di tutti dall'informazione nuova. In confronto a loro, quelli che avevano affidato provvisoriamente la loro valutazione alla lavagna magica erano molto meno disposti a cambiare idea: benché l'impegno l'avessero preso solo con se stessi, nelle circostanze più anonime, l'atto stesso di mettere la stima per iscritto li rendeva meno influenzabili.

Ma di gran lunga i più ostinati, di fronte a informazioni nuove che li contraddicevano, erano quelli che avevano preso posizione pubblicamente: quel primo giudizio scritto e firmato li aveva resi refrattari. Un'ostinazione di questo genere può manifestarsi anche in situazioni dove l'accuratezza dovrebbe essere più importante della coerenza. È stato effettuato uno studio sperimentale sui processi di esito incerto affidati a giurie di sei o dodici componenti: ebbene, i casi di impasse erano significativamente più frequenti quando i giurati dovevano esprimersi per alzata di mano rispetto a quando la votazione era segreta. Infatti, una volta che i giurati avevano enunciato pubblicamente le proprie posizioni, erano del pari riluttanti a cambiarle pubblicamente. In circostanze simili, dunque, il presidente di una giuria può ridurre il rischio di verdetti contrastati decidendo per uno scrutinio segreto anziché palese.[11]

Questa scoperta può essere utilizzata anche a fin di bene. Prendiamo le organizzazioni che cercano di aiutare le persone a liberarsi di certe cattive abitudini: molte cliniche per l'obesità, ad esempio, sanno bene che spesso la decisione privata di stare a dieta non regge alle seduzioni delle pasticcerie, dei profumi di cucina, della pubblicità: per questo cercano di puntellarla con un impegno pubblico. Esigono che i pazienti mettano per iscritto il peso che si impegnano a raggiungere nell'arco di una settimana e che lo *mostrino* a

quanti più amici, familiari e vicini possibili. Secondo gli specialisti, spesso questa semplice tecnica funziona dove tutte le altre hanno fallito.

Naturalmente, non c'è bisogno di ricorrere a una clinica specializzata per acquistare come alleato un impegno pubblico. Una donna di San Diego mi ha raccontato come si è servita da sola di questo metodo per smettere di fumare:

> Ricordo che fu dopo aver saputo dell'ennesimo studio scientifico che dimostrava che il fumo causa il cancro. Ogni volta che usciva una di queste notizie, decidevo sempre di smettere, ma non ci riuscivo mai. Questa volta però mi dissi che dovevo fare qualcosa. Sono una persona molto orgogliosa. Se gli altri mi vedono sotto una cattiva luce mi dispiace. Sicché pensai: "Forse posso farmi aiutare dall'orgoglio per perdere questa maledetta abitudine". Allora mi sono fatta un elenco di tutte le persone alla cui stima tenevo davvero. Poi sono uscita, ho preso alcuni cartoncini commerciali in bianco e sul retro ho scritto: «Prometto che non fumerò mai più un'altra sigaretta». In capo a una settimana avevo distribuito o spedito i cartoncini a tutte le persone della lista, mio padre, mio fratello, il principale, la mia migliore amica, il mio ex marito, tutti quanti meno uno: l'uomo con cui stavo all'epoca. Avevo perso la testa per lui e volevo a tutti i costi che mi stimasse come persona. Ci pensai due volte prima di dargli il biglietto perché se non riuscivo a mantenere la promessa sarei morta. Ma un giorno in ufficio – lui lavorava nello stesso edificio – salii nella sua stanza, gli consegnai il biglietto e me ne andai senza fare una parola.
>
> Lasciare le sigarette era la cosa più dura che avessi mai fatto in vita mia. Mi sarà capitato migliaia di volte di pensare che *dovevo* avere una sigaretta. Ma ogni volta che succedeva, mi bastava rappresentarmi la figura che avrei fatto con tutte le persone della mia lista, in particolare con lui, se non resistevo. È bastato quello. Non ho mai più tirato una boccata di fumo. Il bello è che quell'uomo si rivelò in seguito una persona assai insignificante: non so più immaginarmi che cosa mai ci vedessi all'epoca. Ma inconsapevolmente mi aiutò nella fase più difficile della cosa più difficile che io abbia mai fatto. Ora non lo trovo più neanche attraente, ma gli sono lo stesso grata perché forse mi ha salvato la vita.

Lo sforzo in più

Un'altra ragione per cui gli impegni scritti sono così efficaci è che richiedono più sforzo. Ed è chiaramente dimostrato che quanto maggiore è lo sforzo richiesto da un impegno, tanto maggiore sarà la sua influenza sugli atteggiamenti di chi se l'è assunto. Le prove le possiamo trovare intorno a noi o negli angoli più sperduti del mondo primitivo. Per esempio, i Thonga, una tribù dell'Africa australe, esigono da ogni maschio un'elaborata cerimonia d'iniziazione prima di ammetterlo nel gruppo degli uomini. Come in tante altre culture primitive, il ragazzo deve sopportare grandi prove prima di essere considerato un membro adulto della tribù. Gli antropologi Whiting, Kluckhohn ed Anthony descrivono brevemente ma in maniera efficace i tre mesi durissimi dall'iniziazione tra i Thonga:

> Fra i 10 e i 16 anni, il maschio viene mandato dai genitori alla "scuola di circoncisione", che si tiene ogni 4 o 5 anni. Qui, in compagnia dei suoi coetanei, è sottoposto al crudele trattamento dei maschi

adulti. L’iniziazione comincia passando fra due file di uomini che lo picchiano coi bastoni, dopo di che al ragazzo si strappano le vesti e si tagliano i capelli. Quindi gli viene incontro un uomo coperto da una criniera di leone e lo fa sedere su una pietra davanti a sé. Qualcuno allora lo colpisce alle spalle e, mentre si volta per vedere chi l’ha colpito, l’“uomo leone” gli afferra il prepuzio e lo taglia in due tempi. Dopo, lo rinchiudono per tre mesi nel “recinto dei misteri”, dove possono vederlo solo gli iniziati.

Nel corso dell’iniziazione il ragazzo deve superare sei tipi di prove: percosse, freddo, sete, cibo disgustoso, punizioni, minacce di morte. Alla minima occasione può essere picchiato da uno dei giovani appena iniziati, assegnati a questa mansione dagli anziani della tribù. Dorme senza coperte e soffre acutamente nelle notti invernali. Gli viene proibito di bere ed i pasti sono resi nauseabondi coprendoli con l’erba semidigerita estratta dallo stomaco di un’antilope. Se viene sorpreso a violare una qualunque regola importante fra le molte che governano la cerimonia, è punito severamente: in una di queste punizioni, si introducono bastoncini fra le dita della mano, che un adulto robusto stringe con violenza, spezzando le dita del colpevole. Per ottenere la sottomissione, gli raccontano storie spaventose di ragazzi che in passato hanno cercato di fuggire o hanno rivelato i segreti alle donne o ai non iniziati e sono stati impiccati e bruciati.[12]

A prima vista questi riti sembrano straordinari e bizzarri, ma ad un più attento esame si vede quanto somigliano, non solo nei criteri generali ma perfino nei dettagli minuti, alle cerimonie d’iniziazione imposte annualmente dagli anziani alle matricole che chiedono l’ammissione alle confraternite studentesche. Solo dopo una settimana di sevizie i ragazzi che hanno superato la prova sono accettati a pieno titolo. Generalmente queste tribolazioni li lasciano solo molto stanchi e un po’ scossi, ma a volte gli effetti sono più gravi.

La cosa interessante è la stretta somiglianza fra le prove che devono superare le matricole e i riti d’iniziazione tribali. Se ripensiamo ai sei tipi di prove imposti all’iniziato Thonga nel “recinto dei misteri”, basta una scorsa alla stampa americana per vedere che ciascuno ha il suo corrispettivo nei rituali delle confraternite goliardiche:

– *Percosse.* Il quattordicenne Michael Kalogris passò tre mesi ricoverato in ospedale per guarire dalle lesioni interne procurategli dalla cerimonia di iniziazione della sua confraternita studentesca. Gli era stato ordinato di tenere le mani ben ferme sopra la testa mentre gli studenti più anziani lo colpivano ripetutamente con pugni e calci nello stomaco e sulla schiena.

– *Esposizione al freddo.* Uno studente liceale californiano fu abbandonato dagli anziani in un bosco in alta montagna, con indosso solo una maglietta e un paio di calzoncini. Mentre cercava la via di casa in mezzo alle intemperie, il ragazzo cadde in un burrone fratturandosi le ossa e battendo la testa. Le

ferite gli impedirono di proseguire oltre, e il freddo lo uccise dopo alcuni giorni.

– *Sete.* Due matricole universitarie vennero rinchiuse in uno sgabuzzino e nutrite con cibi abbondantemente salati per quasi due giorni. Niente venne dato loro da bere, a parte un paio di bicchieri di plastica che potevano riempire con la propria urina.

– *Cibo disgustoso.* Undici aspiranti confratelli di una società studentesca in California vennero obbligati a ingoiare, tutte di un pezzo, delle gigantesche fette di fegato crudo intriso di olio. Uno di essi fallì per tre volte il compito assegnato: alla quarta, riuscì finalmente ad inghiottire il pezzo di carne, che gli provocò una congestione letale.

– *Punizioni.* Una matricola, resasi colpevole di una mancanza, fu punita obbligandola a tenere i piedi sotto le gambe di una sedia pieghevole, mentre il più grasso fra gli studenti anziani vi sedeva sopra bevendo una birra. Il novellino non si lamentò durante la punizione, ma ne uscì fuori con entrambi i piedi fratturati.

– *Minacce di morte.* I capi di una confraternita portarono un aspirante iniziato sulla spiaggia, comandandogli di "scavarsi la fossa" ed in seguito di sdraiarvisi dentro. Ma le pareti della fossa crollarono mentre il giovane studente era ancora al suo interno, e questi soffocò prima che i confratelli riuscissero ad estrarlo.

C'è un'altra somiglianza impressionante fra i riti d'iniziazione delle tribù e delle confraternite studentesche: sono usanze che non vogliono assolutamente morire, resistendo a tutti gli sforzi per eliminarle o sopprimerle. Le autorità, fossero i governi coloniali o gli amministratori dell'università, hanno tentato con minacce, pressioni sociali, azioni legali, editti, premi e castighi, di convincere questi gruppi ad eliminare gli aspetti più umilianti e rischiosi delle loro cerimonie d'iniziazione, ma tutto è stato inutile. A volte si può osservare qualche cambiamento, finché la sorveglianza è molto stretta, ma di solito è più apparente che reale e le prove peggiori si svolgono semplicemente in segreto, finché dura lo stato d'emergenza.

In qualche università i responsabili hanno cercato di eliminare queste pratiche violente sostituendo la settimana d'iniziazione con una serie di servizi di pubblica utilità (una *Help Week* al posto della *Hell Week*), oppure assumendo il diretto controllo dei rituali. Quando non sono aggirate con

l’astuzia, queste norme scatenano una resistenza violenta. Per esempio, a seguito di un episodio tragico, il rettore della University of Southern California emanò nuovi regolamenti: tutti i riti d’iniziazione dovevano essere preventivamente approvati dalle autorità scolastiche e sorvegliati da personale dell’Università durante il loro svolgimento.

Secondo quanto riferiva un periodico a diffusione nazionale, «il nuovo “codice” scatenò una sommossa così violenta che la polizia municipale e i vigili del fuoco avevano paura a entrare nel campus». Che cos’hanno di tanto prezioso queste pratiche per i gruppi che le osservano? Che cosa li induce a frustrare con l’astuzia o con la lotta aperta qualunque tentativo di eliminare gli aspetti più pericolosi e degradanti dei loro rituali d’iniziazione? Qualcuno ha sostenuto che i gruppi stessi sono formati da individui psicologicamente o socialmente disturbati che hanno bisogno di seviziare gli altri per soddisfare i propri bisogni distorti, ma un’idea del genere non trova conferma nei dati disponibili. Le ricerche sulla personalità dei membri delle confraternite, per esempio, dimostrano che questi hanno semmai un adattamento psicologico migliore degli altri studenti. Allo stesso modo, è nota la disponibilità di queste associazioni studentesche a impegnarsi fattivamente in iniziative civiche e umanitarie. Quello che non sono disposte a fare è sostituire con servizi di pubblica utilità le prove gratuite e degradanti del cerimoniale di ammissione.

Il quadro che emerge è allora quello di persone normali, psicologicamente solide e socialmente impegnate, che sviluppano in gruppo una crudeltà aberrante solo una volta l’anno, al momento dell’ammissione di nuovi membri. A quanto pare, la causa è nella cerimonia stessa: la sua crudeltà deve avere un’importanza vitale per il gruppo, che non è disposto a rinunciarvi a nessun costo.

Una spiegazione del fenomeno si trova secondo me nei risultati di un esperimento poco noto fuori dei confini della psicologia sociale. Nel 1959 due giovani ricercatori, Elliot Aronson e Judson Mills, decisero di verificare l’osservazione che «persone che sopportano molto disagio o sofferenza per raggiungere qualcosa ne hanno generalmente una più alta considerazione, rispetto a chi ha ottenuto la stessa cosa con un minimo sforzo». L’idea brillante fu quella di mettere alla prova il fenomeno in sede di cerimonie d’iniziazione. Alcune studentesse universitarie, sottoposte a una cerimonia molto imbarazzante per ottenere l’accesso a un seminario di sessualità, si

convinsero che il gruppo e le discussioni fossero di estremo interesse, benché gli sperimentatori avessero dato istruzione agli altri membri di comportarsi nel modo più “insulso e scoraggiante” possibile. Altre studentesse, che avevano dovuto superare una prova molto più lieve, o nessuna affatto, erano decisamente meno pregiative verso il nuovo gruppo di discussione. Un’altra ricerca[13] ha ottenuto gli stessi risultati usando come cerimonia d’iniziazione una prova dolorosa anziché imbarazzante: qui le studentesse erano sottoposte a una scossa elettrica e, quanto più era prolungata, tanto più si convincevano che il seminario dov’erano state ammesse era interessante, intelligente e piacevole.

I tormenti, le fatiche e le percosse dei riti d’iniziazione cominciano ora ad avere senso. Il Thonga che osserva con le lacrime agli occhi il figlioletto di dieci anni che passa la notte tremante di freddo sulla nuda terra nel “recinto dei misteri”, o l’anziano che ride nervosamente mentre procede alla bastonatura rituale della matricola, non sono dei sadici: i loro sono atti per la sopravvivenza del gruppo, che servono paradossalmente a stimolare nei futuri membri una più alta considerazione della società di cui entrano a far parte. Finché si dà il caso che le persone apprezzino di più quello che hanno ottenuto con fatica e dolore, questi gruppi continueranno a praticare i loro riti. La lealtà e la dedizione di chi esce da queste prove d’iniziazione accrescono in alto grado la coesione del gruppo e le sue stesse probabilità di sopravvivenza: una ricerca su 54 culture tribali ha accertato che la maggior solidarietà di gruppo vige in quelle che hanno le cerimonie d’iniziazione più dure.[14] Dato quello che sappiamo dall’esperimento di Aronson e Mills sugli effetti che un’iniziazione gravosa ha ai fini della fedeltà al gruppo, non sorprende davvero l’opposizione a tutti i tentativi di eliminare questo legame così decisivo.

I militari non sono affatto esenti da questo tipo di processi: le sofferenze e le angherie inferte alle nuove reclute sono ormai fonte di aneddoti proverbiali. Il romanziere William Styron, che aveva prestato servizio tra i Marines, racconta le proprie esperienze con un linguaggio a metà strada tra il rito tribale e l’iniziazione studentesca: «esercitazioni senza fine sotto il sole cocente, abusi mentali e fisici, umiliazioni, il sadismo dei sergenti: questi insulti allo spirito, claustrofobici e terrificanti, rendono gli avamposti di Quantico o Parris Island quanto di più simile vi è nel mondo libero ad un campo di concentramento». Oltre a narrarci la desolazione del suo “incubo di

addestramento”, Styron ci indica tuttavia anche il risultato che si intendeva ottenere: «ogni ex Marine che conosco, indipendentemente dagli orientamenti politici o spirituali sviluppati dopo quegli anni di entusiasmo giovanile, considera i propri trascorsi di addestramento come una “prova del fuoco” da cui è uscito temprato, più elastico e più coraggioso».

Ma perché dovremmo credere alla storia di un narratore come William Styron, abituato a confondere le frontiere tra realtà e fantasia? Perché dovremmo dargli ascolto quando sostiene che il carattere “infernale” del suo addestramento militare non era solo *efficace*, ma addirittura *voluto*, voluto per forgiare determinati livelli di orgoglio e cameratismo tra coloro che sopravvivevano a queste tribolazioni? Una conferma delle sue riflessioni ci proviene da un contesto tutt’altro che romanzato e fantastico. Il cadetto John Edwards fu espulso nel 1988 dall’Accademia Militare di West Point per un’accusa relativa al “nonnismo” autorizzato a cui le matricole dell’Accademia erano sottoposte da parte degli allievi più anziani, tra i quali era compreso lo stesso Edwards, per accertare se fossero in grado di sopportare i rigori dell’addestramento. Cos’era successo: forse Edwards si era reso responsabile di eccessive crudeltà nei confronti dei colleghi più giovani? No. Piuttosto il contrario: pur essendo stato capace, al suo ingresso nella scuola, di superare i rituali previsti, si era in seguito rifiutato di applicare a sua volta alle matricole lo stesso trattamento, da lui ritenuto “assurdo e disumanizzante”. La vicenda ci dimostra che, nei gruppi per i quali è essenziale un duraturo senso di appartenenza e solidarietà, cerimonie di iniziazione ardue ed onerose producono rilevanti vantaggi a cui le organizzazioni stesse non rinunciano facilmente, sia nel caso di aspiranti membri riluttanti a sottoporsi alla procedura, sia nel caso di superiori restii ad applicarla.

La scelta interiore

Finora abbiamo chiarito alcuni punti importanti per quanto riguarda l’impegno: la sua efficacia nel modificare l’immagine di sé e il comportamento futuro di una persona è massima quando l’impegno è attivo, pubblico e faticoso.

Ma c’è anche un’altra proprietà che è più importante di queste tre messe insieme. Per capire di che si tratta, dobbiamo prima risolvere due piccoli

misteri nel comportamento delle confraternite studentesche e dei cinesi che conducevano il programma d'indottrinamento in Corea.

Il primo è il rifiuto delle confraternite di ammettere nei riti d'iniziazione corvè di pubblica utilità. Se è la fatica e sgradevolezza delle prove quello a cui tengono, certamente non ne mancano in certi servizi volontari presso ospedali, centri di salute mentale, cronicari, oppure nel restauro di edifici storici. Inoltre, imprese del genere servirebbero a migliorare la loro immagine presso l'opinione pubblica. Sembrerebbe una buona ragione per accettarle, eppure non vogliono.

L'altro riguarda le gare di componimenti politici fra i prigionieri americani in Corea. I cinesi ovviamente volevano che partecipassero il più possibile, eppure i premi in palio erano piccoli: qualche sigaretta o frutta fresca in più. In quel contesto non erano disprezzabili, tuttavia c'erano ricompense molto più grosse (vestiario, libertà di movimento nel campo, privilegi postali) che i cinesi avrebbero potuto usare per aumentare la partecipazione. Invece sceglievano deliberatamente di utilizzare le ricompense più piccole anziché quelle più motivanti.

Per quanto diverse siano le due situazioni, le ragioni sono simili: si vuole che uno senta che ciò che ha fatto gli *appartiene*, senza possibili scuse e vie d'uscita. Il ragazzo che ha superato una prova sgradevolissima non deve avere la possibilità di credere che l'ha fatto per scopi umanitari, come il prigioniero non doveva scaricarsi la coscienza attribuendo le sue dichiarazioni filocomuniste alla prospettiva di una grossa ricompensa. L'intenzione è di ottenere un impegno duraturo, non un'adesione momentanea: non basta estorcere qualcosa, bisogna che l'individuo si assuma la responsabilità interiore delle proprie azioni.

Vista la simpatia del governo comunista cinese per i concorsi di componimenti politici, indetti come strumento per estorcere dichiarazioni impegnative, non dovrebbe sorprendere l'ondata di concorsi di questo genere verificatasi immediatamente dopo il massacro di Tienanmen nel 1989, quando molti aderenti alle manifestazioni per la democrazia furono abbattuti dall'esercito regolare. Nella sola Pechino, nove tra quotidiani filogovernativi e stazioni televisive pubbliche indissero bandi per componimenti sulla "repressione della rivolta controrivoluzionaria". Agendo in conformità con la sua tradizionale e perspicace politica di attenuazione delle ricompense per gli

impegni pubblicamente presi, il governo cinese non specificò quali fossero i premi dei concorsi.

Le scienze sociali ci insegnano che la responsabilità interiore di un comportamento viene accettata quando si pensa di averlo eseguito per libera scelta, in assenza di forti pressioni dall'esterno. Una grossa ricompensa costituisce una pressione del genere, che può indurci a compiere una certa azione, ma non farcene sentire pienamente responsabili. Non saremo quindi impegnati a mantenere una qualche coerenza con quell'atto. Lo stesso vale per una forte minaccia, che può motivare un'acquiescenza immediata, ma difficilmente un impegno a lungo termine.

Tutto questo comporta alcune conseguenze importanti per l'educazione dei bambini, suggerendo di evitare il ricorso massiccio a minacce o lusinghe per ottenere da loro cose in cui vogliamo che credano per davvero. Pressioni del genere produrranno forse una temporanea obbedienza, ma se questo non ci basta, se vogliamo che siano convinti di quello che fanno e continuino a farlo quando non siamo lì a punire o premiare, allora dobbiamo fare in modo che si sentano personalmente responsabili delle azioni che vogliamo da loro. Un esperimento di Jonathan Freedman può darci qualche indicazione su quello che bisogna fare e non fare a questo proposito.

Freedman voleva vedere se sarebbe riuscito a impedire che dei bambini (tutti maschi dai sette ai nove anni) giocassero con un balocco bellissimo, un complicato robot a batteria, semplicemente perché, qualcosa come un mese e mezzo prima, aveva detto che non dovevano farlo. L'impresa non era facile, ovviamente, ma l'idea era di fare in modo che i bambini si convincessero da soli che non era giusto giocare con l'oggetto proibito.

Ottenere un'obbedienza temporanea era facile: bastava minacciare gravi conseguenze nel caso che li avesse colti in flagrante. Lo sperimentatore mostrava al bambino cinque giocattoli e, dopo avergli detto «Non va bene giocare col robot. Se giochi con il robot mi arrabbio davvero e vedrai che cosa ti faccio», usciva per qualche minuto. Su 22 bambini, 21 non hanno toccato l'oggetto proibito durante la sua assenza (naturalmente, erano osservati attraverso uno schermo unidirezionale). Ma ciò che interessava era l'efficacia della minaccia a distanza di tempo, quando lo sperimentatore non era più nei pressi. Per verificarlo, sei settimane dopo si presentava alla scuola un assistente che prelevava i bambini dalla classe uno per volta, li portava nella stanza con i cinque giocattoli e li sottoponeva a una prova di disegno,

senza fare il minimo accenno alla situazione precedente; mentre riguardava i disegni eseguiti, diceva al bambino che poteva giocare con quello che voleva. Quasi tutti prendevano un giocattolo e di questi il 77% sceglieva proprio quello proibito. La minaccia di Freedman, così efficace sul momento, non serviva più in sua assenza.

Con un altro gruppo di 22 bambini (tutti maschi anche questi e della stessa età) la procedura era leggermente cambiata: lo sperimentatore non faceva minacce e, prima di lasciare brevemente la stanza, si limitava a dire che «non va bene giocare con il robot». Il divieto senza minaccia risultò nell'immediato altrettanto efficace: anche qui, uno solo toccò il robot durante la breve assenza di Freedman.

La vera differenza fra i due gruppi venne fuori sei settimane dopo: lasciati liberi dall'assistente di giocare con quello che volevano mentre correggeva il test, la maggior parte di loro evitava il giocattolo proibito, benché fosse di gran lunga il più appetibile (gli altri erano un sottomarino di plastica da pochi soldi, un guanto da baseball da bambini senza la palla, un fucilino scarico e un piccolo trattore). Fra quelli che si mettevano a giocare con gli oggetti presenti nella stanza, appena il 33% sceglieva il robot.

In tutti e due i gruppi era successo qualcosa di ben preciso. Nel primo, la grave minaccia dello sperimentatore era molto efficace finché c'era il rischio di essere colti sul fatto ma non più a distanza di tempo e in sua assenza; tale minaccia evidentemente aveva insegnato non che era sbagliato giocare col robot, ma solo che era imprudente finché durava il pericolo. Negli altri, l'evento era interno: l'avvertimento senza minaccia non solo aveva l'effetto voluto, ma li induceva anche ad assumersi in proprio la responsabilità di evitare quel giocattolo mentre restavano soli. In qualche modo erano portati a concludere che non avevano giocato con il robot perché non ne avevano avuto voglia. Dopo tutto, non c'erano punizioni che spiegassero altrimenti il loro comportamento. E così, trascorso un mese e mezzo, continuavano a ignorare l'oggetto proibito perché il cambiamento era avvenuto dentro di loro: ormai credevano essi stessi di non volerlo.[15]

Sono chiari gli insegnamenti che se ne possono ricavare nell'educazione dei bambini.

Supponiamo che i genitori vogliano insegnare a un bambino che è male dire bugie. Una grave minaccia può avere effetto finché sono presenti e possono scoprirlo, ma non servirà a ottenere il risultato principale: fargli

credere che non mente perché è lui per primo convinto che non si deve fare. Per questo ci vuole un metodo più sottile: bisogna sì dargli una qualche ragione sufficiente per essere sincero il più delle volte, ma non tanto forte da essere questa la sola ragione evidente della sua sincerità. Il difficile sta nel trovare l'esatta gradazione, dal semplice invito a un leggero avvertimento, ma l'importante è ridurre al minimo indispensabile la pressione esterna, in modo che il bambino sia spinto inizialmente ad eseguire il comportamento desiderato, ma allo stesso tempo possa sentirsene personalmente responsabile. Può non essere un compito facile, ma merita svolgerlo per ottenere un impegno duraturo, invece che un conformismo passivo di breve respiro.

Per le ragioni già dette, i professionisti della persuasione preferiscono quel tipo di coinvolgimento che produce un cambiamento interiore. Anzitutto, il cambiamento non è solo specifico alla situazione, ma si estende a molte situazioni affini; in secondo luogo, gli effetti sono durevoli. Così, se l'immagine di sé si è trasformata diventando quella di una persona animata da spirito civico, molto probabilmente si darà prova di civismo anche in tante altre circostanze e si continuerà a farlo finché questa nuova immagine di cittadino modello resterà in piedi.

Un altro vantaggio è che questo tipo di impegni si regge da solo, senza che ci sia bisogno di continuare, con dispendio di fatica e di denaro, a rinforzare il cambiamento avvenuto: è sufficiente il bisogno di coerenza. Una volta che ha cominciato a considerarsi un cittadino modello, il nostro soggetto sarà portato a vedere le cose sotto un'altra luce, a prestare attenzione a problemi della comunità che prima non vedeva, a dare ascolto ad argomentazioni che prima non udiva e a trovarle più convincenti. In generale, farà di tutto per rassicurarsi sulla giustezza della scelta fatta. Quello che conta in questo processo di produzione continua di nuove giustificazioni dell'impegno preso è che le ragioni addotte sono nuove. Sicché, anche se la ragione iniziale sparisce, possono bastare da sole queste altre, scoperte di fresco, a corroborare l'idea di aver fatto la cosa giusta.

Questo meccanismo presenta enormi vantaggi per chi lo vuole sfruttare a suo vantaggio. Se ci costruiamo da soli nuovi puntelli per sostenere le scelte già compiute, un individuo senza tanti scrupoli può offrirci un'esca per indurci a fare la scelta che gli interessa e poi, una volta presa la decisione, far

sparire l’esca, sicuro che la nostra decisione si reggerà sulle proprie gambe. I commercianti di automobili cercano spesso di approfittarne. È la tattica del colpo basso, che ho conosciuto durante le mie ricerche sul campo, mentre facevo l’osservatore partecipante presso un concessionario Chevrolet, sotto le spoglie di aspirante venditore.

Potei vedere così il trucco all’opera. Con certi clienti, viene offerto un prezzo molto vantaggioso per un certo modello, fino a 400 dollari meno della concorrenza, ma il buon affare è solo uno specchietto per le allodole. Una volta che il cliente ha deciso, viene messa in atto tutta una serie di procedure che lo coinvolgono sempre di più nella scelta fatta (moduli da compilare, condizioni di vendita, finanziamento, a volte la macchina in prova per un giorno prima della firma del contratto). Nel frattempo il cliente svilupperà automaticamente tutta una serie di ragioni nuove a sostegno della scelta fatta, a prescindere dal prezzo vantaggioso.

Poi succede un fatto nuovo. A volte è un “errore” di calcolo (accessori non conteggiati, ecc.), che magari il concessionario, per sviare i sospetti, lascia scoprire alla finanziaria che tratta la rateazione, altre volte è un contrordine della direzione all’ultimo momento: d’altra parte, la scelta è fatta e che cosa sono 400 dollari in più su varie migliaia?

Un’altra forma più insidiosa è la supervalutazione dell’usato in permuta: il cliente si accorge che l’offerta è generosa e conclude subito l’affare, ma poi, prima della firma, interviene il responsabile del settore auto usate, dicendo che la valutazione del venditore è eccessiva e riportandola ai valori di mercato. Il cliente, ben sapendo che questa seconda offerta è quella giusta, l’accetta, a volte anche con un po’ di senso di colpa per aver cercato di approfittare di una valutazione troppo favorevole. Una volta ho visto coi miei occhi una donna scusarsi con molto imbarazzo mentre firmava il contratto e il venditore sorridere con aria magnanima.

Qualunque sia la versione adottata, la sequenza è sempre la stessa: si offre un vantaggio che induce alla decisione d’acquisto; dopo qualche tempo, ma prima di siglare il contratto, quel vantaggio iniziale viene tolto con garbo. Sembra incredibile che il cliente accetti di comprare un’auto a queste condizioni, eppure la cosa funziona, non con tutti ma abbastanza spesso da essere usata sistematicamente da molti rivenditori, che hanno capito bene come una scelta iniziale si costruisca da sola il suo sistema di sostegno, munito di tutta una serie di giustificazioni nuove. Spesso queste

giustificazioni pongono la decisione su un piedistallo così solido che essa si mantiene anche quando il venditore con un colpo di mano fa venire meno l'unico puntello iniziale. A quel punto la perdita non sembrerà tanto grossa al cliente, che si consolerà con tutte le altre buone ragioni che ha trovato per giustificare la sua scelta. A nessuno viene in mente che quelle ragioni non sarebbero nemmeno esistite se prima la scelta non fosse avvenuta.[16]

A seconda delle motivazioni di chi le usa, tutte le tecniche di persuasione esaminate in questo libro possono essere adoperate a fin di bene o a fin di male. Non deve meravigliare allora che anche la tattica del colpo basso possa essere usata a scopi socialmente utili. Una ricerca condotta nello Iowa, per esempio, dimostra che può servire a stimolare il risparmio energetico da parte dei proprietari di abitazioni.[17] Il lavoro, diretto da Michael Pallak, cominciò all'inizio dell'inverno, quando un intervistatore si presentò nelle case dotate di riscaldamento a metano, dando alcuni suggerimenti per il risparmio energetico e invitando i proprietari a consumare di meno in futuro. Tutti acconsentirono, ma l'esame delle bollette a distanza di un mese e poi alla fine dell'inverno dimostrò che non c'era stato nessun risparmio reale.

Suggerimenti e buone intenzioni non bastavano, com'era prevedibile, e l'équipe provò una diversa strategia su un campione analogo della popolazione: oltre alle solite raccomandazioni, l'intervistatore offriva la possibilità di vedere il proprio nome pubblicato sul giornale, come esempio di senso civico e di buone abitudini energetiche. L'effetto fu immediato: un mese dopo, il controllo dei contatori indicava che queste famiglie avevano risparmiato in media 119 m^3 di gas ciascuna. Allora l'esca iniziale fu tolta: a tutti arrivò una lettera che li informava dell'impossibilità di pubblicare i loro nomi sulla stampa.

Alla fine dell'inverno si esaminarono gli effetti che questa lettera aveva avuto sulle abitudini di consumo energetico delle famiglie: erano tornate ai vecchi sprechi? Tutt'altro: nei restanti mesi invernali avevano risparmiato *più* metano che nel primo mese, quando ancora speravano di vedere pubblicato il proprio nome. In termini percentuali, il risparmio era stato del 12,2% nel primo mese, ma dopo la lettera era salito al 15,5% per tutto il resto dell'inverno.

Anche se in questa materia non possiamo mai avere certezze assolute, una spiegazione salta immediatamente agli occhi. Una volta indotto dalla promessa di pubblicità sui giornali, l'impegno per il risparmio energetico ha

cominciato a generare da solo i suoi puntelli: nuove abitudini di consumo, l'orgoglio per il proprio spirito civico, la convinzione della necessità di ridurre la dipendenza del paese dalle fonti energetiche all'estero, la diminuzione delle bollette, la soddisfazione morale di sapersi negare certe comodità, ma soprattutto la nuova immagine di sé come persone che hanno una mentalità decisamente orientata verso il risparmio d'energia. Con tutte queste nuove ragioni di supporto, non meraviglia che l'impegno si sia mantenuto anche dopo che l'unico puntello iniziale era sparito.

La cosa strana è piuttosto che, una volta perduto il miraggio della pubblicità, le famiglie non si limitassero a mantenere le abitudini acquisite, ma addirittura si impegnassero ancora di più. Se ne possono dare infinite spiegazioni, ma quella che mi convince di più è questa. In un certo senso, la prospettiva di un riconoscimento pubblico impediva di fare totalmente proprio l'impegno assunto: di tutte le ragioni era l'unica esterna. Così, quando arrivò la lettera di disdetta, ecco che scompariva l'unico impedimento a sentire la nuova abitudine esclusivamente come frutto di una scelta personale. L'immagine di sé come cittadino modello ne usciva rafforzata, senza riserve di alcun tipo, e spingeva a impegnarsi ancora di più nel risparmio d'energia. Sia o no questa la spiegazione giusta, una replica dell'esperimento ad opera dello stesso Pallack dimostra che i risultati non sono affatto accidentali.

La nuova ricerca è stata condotta d'estate sempre nello Iowa, su famiglie che avevano un impianto centralizzato di condizionamento. La promessa di pubblicità sul giornale ha prodotto nel mese di luglio un risparmio del 27,8% nel consumo di elettricità, in confronto a un campione simile di famiglie non contattate o non allettate con la falsa promessa. A fine luglio è stata spedita la lettera di revoca: invece di tornare alle vecchie abitudini, le vittime del trucco sono arrivate in agosto a un risparmio addirittura del 41,6%. Evidentemente, indotti alla scelta da un allettamento iniziale, le sono stati ancor più fedeli dopo che l'esca è sparita con un gioco di prestigio.

COME DIRE DI NO

«La coerenza è lo spauracchio delle piccole menti». O almeno così suona una citazione frequente di Ralph Waldo Emerson. A dire il vero, parrebbe che la coerenza interiore sia un segno distintivo delle persone logiche e

intellettualmente dotate, mentre la sua assenza caratterizzerebbe gli individui più confusi e limitati. Mi sembrava strana un'affermazione del genere da parte di un autore del calibro di Emerson, e allora ho controllato la fonte della citazione, nel saggio intitolato *Self-reliance*. In realtà, le parole esatte sono: «Una *sciocca* coerenza è lo spauracchio delle piccole menti».

Per oscure ragioni, l'erosione del tempo ha finito per cancellare una distinzione cruciale.

Questa distinzione non dobbiamo, però, perderla di vista, perché è fondamentale ai fini dell'unica difesa efficace che conosco contro le armi di persuasione rappresentate dal meccanismo combinato impegno-coerenza. Benché la coerenza sia generalmente positiva, ne esiste una varietà sciocca da evitare. È di questa tendenza automatica e inconsulta alla coerenza che parlava Emerson ed è proprio da questa che dobbiamo guardarci, perché ci espone ai trucchi di chi vuole sfruttarla a proprio vantaggio.

D'altra parte, anche la forma più automatica di coerenza ha una sua utilità, permettendoci nella maggior parte dei casi di fare le mosse giuste con grande risparmio di tempo e di energia. Non possiamo eliminarla del tutto: se, invece di procedere più o meno automaticamente in armonia con le nostre decisioni e azioni precedenti, dovessimo ogni volta fermarci a pensare, non arriveremmo mai a nulla. L'unica via d'uscita è cercar di sapere quando la nostra tendenza automatica alla coerenza rischia di farci fare una cattiva scelta. Esistono dei segnali, in realtà due tipi diversi di segnale, che possono metterci sull'avviso.

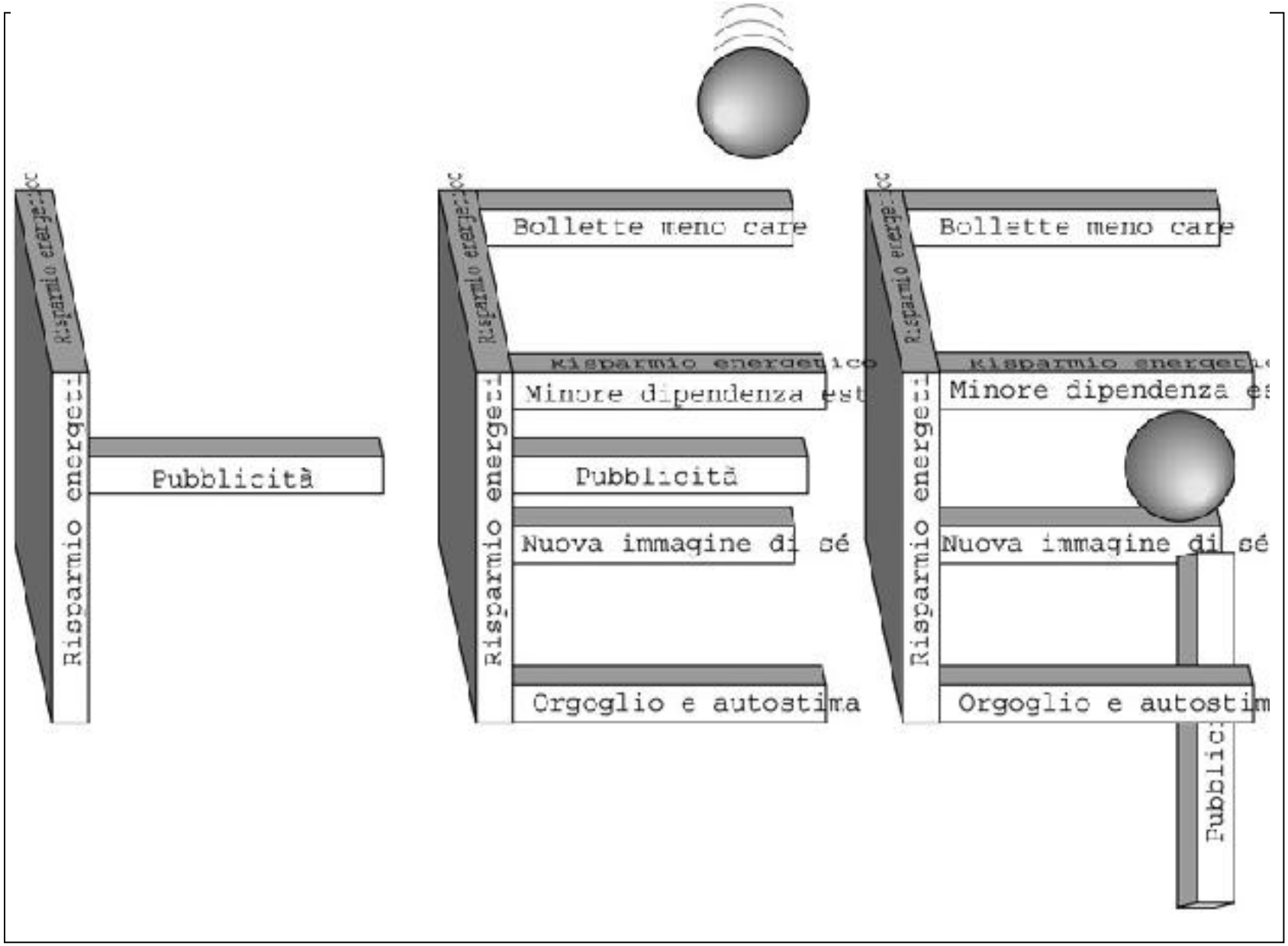

Risparmio energe
Risparmio energe
Pubblicità
Risparmio energe
Bollette meno care
Risparmio energetico
Minore dipendenza est
Pubblicità
Nuova immagine di sé
Orgoglio e autostima
Risparmio energe
Bollette meno care
Risparmio energe
Minore dipendenza es
Nuova immagine di sé
Orgoglio e autostim
Pubblici

Figura 3.2 – Colpi bassi e coerenza. In questa illustrazione dell'esperimento sul risparmio energetico, vediamo come l'impegno iniziale si reggesse su un sostegno solo, la promessa di pubblicità (in alto). Ben presto, tuttavia, quell'impegno aveva generato i suoi sostegni autonomi, permettendo così ai ricercatori di tirare il colpo basso (al centro). L'effetto fu un livello durevole di risparmio energetico, che si reggeva ormai sull'impalcatura anche dopo che era stato abbattuto il pilastro dell'allettamento iniziale (in basso). (Disegno di Maria Picardi; copyright © Robert B. Cialdini.)

Il primo tipo di segnale è facile da riconoscere: lo sentiamo alla bocca dello stomaco quando ci accorgiamo di essere in trappola, sul punto di accettare qualcosa che *sappiamo* di non volere. A me è successo centinaia di volte. Un caso particolarmente memorabile risale a vari anni fa, molto prima che iniziassi ad interessarmi delle armi di persuasione. Era un pomeriggio d'estate e mi si presentò alla porta una bella ragazza, molto vistosa e in abiti succinti, chiedendomi di partecipare a un sondaggio. Devo ammettere che per fare bella figura esagerai un po' nelle mie risposte: ne venne fuori la seguente conversazione.

INTERVISTATRICE	Salve, sto conducendo un sondaggio sulle abitudini di spesa per spettacoli e divertimenti fra gli abitanti del quartiere. Può rispondere ad alcune domande?
CIALDINI	Entri pure e si sieda.
INTERVISTATRICE	Grazie. Quante volte alla settimana, in media, lei cena fuori?
CIALDINI	Diciamo tre, quattro volte la settimana. Per la verità, ogni volta che posso: mi piacciono i buoni ristoranti.
INTERVISTATRICE	Bene. Ed ordina del vino, durante i pasti?
CIALDINI	Solo se è d'importazione.
INTERVISTATRICE	D'accordo. Parliamo di cinema: lei ci va spesso?
CIALDINI	Al cinema? Non mi stancherei mai di vedere i buoni film, specialmente se con i sottotitoli. E lei? Le piace andare al cinema?
INTERVISTATRICE	Sì, ma torniamo al nostro sondaggio. Va frequentemente a sentire concerti?
CIALDINI	Sicuro. Ovviamente musica sinfonica, in prevalenza, ma possono piacermi anche i gruppi pop di qualità.
INTERVISTATRICE	(prendendo nota) Magnifico! Ancora un'ultima domanda. Lei assiste agli spettacoli teatrali o ai balletti?
CIALDINI	Ah, il balletto… Il movimento, la grazia, la forma… Scriva pure che *adoro* il balletto, e che non perdo occasione per vederne uno.
INTERVISTATRIC	Ottimo. Mi lasci ricontrollare un momento i dati, signor Cialdini.

E

CIALDINI	“Dottor” Cialdini… Ma bando alle formalità: mi chiami pure Bob.
INTERVISTATRICE	D’accordo, *Bob*. Sulla base delle informazioni che mi ha dato, sono felice di dirle che potrebbe risparmiare fino a 12000 dollari con la nostra tessera Clubamerica! Pagando una modesta quota d’iscrizione, avrà diritto a sconti su molte delle attività che lei stesso ha citato. Sicuramente una persona socialmente così attiva come lei vorrà approfittare degli enormi risparmi che il nostro club le può offrire su tutte le iniziative a cui ha detto di prender parte.
CIALDINI	(ormai in trappola) Ah… Beh… Sì, penso proprio di sì.

Ricordo benissimo la stretta allo stomaco che provai mentre balbettavo il mio assenso. Era un avvertimento chiaro, ma non riuscivo a trovare vie d’uscita: rifiutare l’offerta a quel punto significava passare da bugiardo, oppure da sciocco. Così pagai la mia tessera d’iscrizione, pur sapendo che la situazione era stata preordinata per incastrarmi grazie al bisogno di essere coerente.

Ora non mi succede più: ho imparato ad ascoltare i segnali dello stomaco e ho scoperto come trattare chi cerca di usare contro di me il principio di coerenza. Semplicemente, mi metto a spiegare con calma quello che stanno cercando di fare, chiarisco la differenza che c’è fra una coerenza sana e ragionevole e quella che Ralph Waldo Emerson chiamava “spauracchio delle piccole menti” e li accompagno gentilmente alla porta. È un contrattacco perfetto: che li lasci sconcertati o li faccia arrossire, l’effetto è garantito in ogni caso.

A volte cerco di immaginarmi come sarebbe andata a finire se quella attraente propagandista fosse venuta a farmi visita non allora, ma oggi. Penso che la conversazione si sarebbe svolta allo stesso modo, eccetto che alla fine:

INTERVISTATRICE	… Sicuramente una persona socialmente così attiva come lei vorrà approfittare degli enormi risparmi che il nostro club le può offrire su tutte le iniziative a cui ha detto di prender parte.
CIALDINI	(con grande disinvoltura) Penso proprio di no. Vede, mi rendo perfettamente conto di cosa è successo: la storia del sondaggio non è che un pretesto escogitato dal suo datore di lavoro per indurre gli uomini a vantarsi della loro ricca vita sociale, vera o presunta, magari esagerando come può venir naturale fare in presenza di un’intervistatrice carina e dalla scollatura generosa. Perciò, non sono affatto interessato alla sua associazione, alla luce di quanto Emerson ha detto sulla sciocca coerenza e gli spauracchi della mente.
INTERVISTATRICE	(sgranando gli occhi) Come?

CIALDINI	Guardi, quel che le ho detto nel corso del suo “sondaggio” non conta. Mi rifiuto di venire intrappolato in una sequenza meccanica di impegno e coerenza.
INTERVISTATRICE	Eh?
CIALDINI	D’accordo, mettiamola in questi termini. Sarebbe stupido da parte mia spendere dei soldi in qualcosa che non voglio, e che io non voglia la sua tessera me lo dice un’autorità eccellente: il mio stomaco. Se dunque lei crede ancora che mi farò socio del suo club, probabilmente crede anche alla Fata Turchina. Le è chiaro il ragionamento?
INTERVISTATRICE	(ormai in trappola) Ah… Beh… Sì, penso proprio di sì.

Purtroppo, il segnale che può arrivare dalla bocca dello stomaco non è molto sottile e scatta solo quando è ormai evidente che siamo sul punto di cadere in trappola. In altri casi più ambigui avremo bisogno di indizi diversi. Si tratta di rispondere a una domanda molto complicata: «Sapendo quello che oggi so, se potessi tornare indietro farei la stessa scelta?». La difficoltà sta proprio nel definire «quello che oggi so»: quanta parte di questo è il risultato di un disperato tentativo di giustificare la decisione presa?

La questione importante è se le nostre convinzioni sono soltanto intellettuali, pure e semplici razionalizzazioni, oppure rispondono a un sentimento profondo. Dalla ricerca psicologica sappiamo ormai che la risposta emotiva a un qualunque oggetto è avvertita una frazione di secondo prima che possiamo tradurla in termini cognitivi e razionalizzarla.[18] Se educhiamo noi stessi a prestare ascolto a questo segnale, per quanto sottile, dovremmo riuscire un po’ meglio a rispondere anche a interrogativi complessi. Con questo non voglio dire che ciò che sentiamo per qualcosa è sempre diverso o più affidabile di ciò che ne pensiamo. È invece chiaramente dimostrato che le nostre emozioni e convinzioni non sempre vanno nella stessa direzione. Quando la situazione è tale che una decisione compromettente può facilmente aver prodotto razionalizzazioni a proprio sostegno, ecco che la reazione emotiva immediata può spesso darci il miglior consiglio. La cosa vale soprattutto in quei casi nei quali il problema fondamentale riguarda per l’appunto i sentimenti e le emozioni.

Ho cominciato a ricorrere anch’io a questo sistema, ogni volta che mi sfiora il sospetto di stare obbedendo a una stupida coerenza. Un esempio semplice: una volta mi sono fermato a una stazione di rifornimento self-

service che inalberava un prezzo della benzina più basso delle altre. Ma quando già avevo in mano la pompa, mi accorsi che il prezzo indicato lì era esattamente identico a quello di tutte le altre stazioni di servizio. Lo feci notare al proprietario, che passava lì accanto, e quello borbottò con aria poco convincente che il prezzo era aumentato proprio il giorno prima e non avevano avuto il tempo di cambiare il cartellone.

Un rapido esame di coscienza («Sapendo quello che ora so sul vero prezzo della benzina, se potessi tornare indietro, che cosa farei?») bastò a farmi capire che non mi sarei fermato affatto, nonostante le giustificazioni che ora cercavo («Ma in fondo sono quasi in riserva», ecc.). Restava un altro problema: visto che ormai ero lì con la pompa in mano, forse sarebbe stato più intelligente adoprarla che andare a far benzina altrove allo stesso prezzo. A risolverlo ci pensò il gestore, che mi chiese cosa facevo lì impalato e alla mia risposta che non mi piaceva la differenza di prezzo mi aggredì: «Se pensi che ti voglio fregare, posa subito quella pompa e gira al largo». Una volta tanto, fui ben lieto di essere coerente con ciò che in cuor mio pensavo.

LETTERA DI UNA DONNA DA PORTLAND

Stavo camminando per il centro di Portland, dove avevo un appuntamento per il pranzo, quando un giovane attraente e dal sorriso amichevole mi fermò dicendomi: «Mi scusi. Sto partecipando ad un concorso ed ho bisogno di una signora di bell'aspetto come lei che mi aiuti a vincere». La richiesta mi lasciò assai scettica, perché vedevo passeggiare lì attorno numerose donne più attraenti di me; ad ogni modo, il giovane mi aveva colto un po' di sorpresa, ed ero curiosa di sapere cosa realmente volesse. Egli mi spiegò che avrebbe totalizzato dei punti per quel concorso convincendo delle perfette sconosciute a dargli un bacio. Ora, io mi considero una persona abbastanza equilibrata da non farmi irretire da questo tipo di approccio, ma il mio interlocutore era molto insistente e per di più stavo facendo tardi al mio appuntamento. Allora pensai: «Che diamine, gli darò questo bacio e la faremo finita». Così, facendo violenza al mio naturale buon senso, detti un bacetto sulla guancia di questo perfetto sconosciuto nel bel mezzo del centro di Portland!

Forse pensavo di essermela cavata a buon mercato, ma invece ero solo all'inizio. Potete immaginare lo sconforto che provai al modo in cui il giovane reagì al mio bacio: «Lei bacia molto bene, ma il vero concorso a cui sto partecipando consiste nel vendere abbonamenti a periodici. Forse qualcuna di queste riviste la può interessare?». A questo punto avrei dovuto tirare un pugno a quel tipo e andare via, ma l'assenso che avevo fornito alla sua prima richiesta scatenò in me il bisogno di coerenza e mi spinse ad accondiscendere anche alla seconda. Ancora non riesco a crederci, ma mi abbonai davvero ad una rivista di sci (che peraltro mi piace, ma a cui non avevo alcuna intenzione di abbonarmi), pagai al giovane un acconto di cinque dollari e me ne andai in fretta, con tutta la frustrazione e lo scorno che si provano quando si fa qualcosa senza capirne il perché.

Ancora oggi mi riesce sgradevole rammentare quell'episodio, ma dopo aver letto il suo libro ho almeno un'idea di quello che è successo. Questa tattica si rivelò così efficace perché gli impegni presi (anche piccoli, come il bacio nel mio caso) spingono le persone a cercare delle giustificazioni per essi, impegnandosi così ulteriormente. Nella mia situazione, avevo giustificato l'adesione alla seconda richiesta perché era coerente con le mie azioni precedenti. Se avessi dato ascolto ai "segnali provenienti dallo stomaco", avrei potuto risparmiarmi quella umiliazione.

Riuscendo a carpire un bacio alla signora, il venditore ha sfruttato il principio di coerenza in due modi. In primo luogo, quando ha richiesto ed ottenuto, mediante il bacio, il suo aiuto per il concorso, le ha surrettiziamente estorto un'adesione al proprio scopo. In secondo luogo, sembra fin troppo naturale (cioè coerente) affermare che se una donna arriva al punto di baciare un uomo, a maggior ragione non dovrebbe aver remore nel fornirgli un piccolo aiuto.

IV
La riprova sociale
La verità siamo noi

Laddove tutti pensano allo stesso modo, nessuno pensa un gran che.

– WALTER LIPPMANN

Non conosco nessuno che apprezzi le risate registrate di cui sono infarciti i programmi televisivi. Ho condotto una piccola inchiesta informale e le risposte erano uniformi: l'allegria artificiale della TV, con gli scrosci di risa di un pubblico inesistente, irritava tutti come un espediente stupido, fasullo, ovvio e monotono. Il mio era un piccolo campione, ma scommetterei che rispecchia l'atteggiamento della maggior parte del pubblico.

Perché allora questa pratica è tanto popolare fra i dirigenti televisivi? Sono persone che hanno fatto carriera proprio perché sanno dare al pubblico quello che vuole, eppure usano sistematicamente queste colonne sonore che gli spettatori trovano sgradevolissime. E lo fanno vincendo le resistenze di molti autori, registi e attori, che pretendono l'eliminazione delle risate finte dal programma registrato; richiesta che solo di rado, e non senza lotte, vedono accolta.

Che cosa c'è allora che attrae tanto i funzionari delle reti TV? Perché mai questi uomini d'affari accorti e sperimentati difendono a spada tratta una pratica che il pubblico trova sgradevole e gli autori offensiva? La risposta è semplice e insieme preoccupante: conoscono i risultati in proposito della ricerca scientifica. Vari esperimenti dimostrano che l'uso di risate preregistrate induce gli spettatori o ascoltatori a ridere più spesso e più a lungo;[1] anche i giudizi complessivi sulle trasmissioni presentate risultano più positivi, nel senso che sono considerate più divertenti e spiritose. Non solo, alcuni dati indicano che l'effetto suggestivo è massimo quando le battute sono di pessima lega.

Alla luce di questi dati, il comportamento dei produttori televisivi diventa perfettamente logico. L'inserimento di risate fasulle nella colonna sonora

stimola la risposta desiderata del pubblico a programmi che vogliono essere spiritosi e divertenti, soprattutto quando non riescono a esserlo. Non c'è davvero da meravigliarsi che le penose commediole di certe serie televisive siano continuamente sottolineate da risate omeriche. Quei produttori sanno molto bene quello che fanno.

Ma, una volta risolto questo piccolo mistero, ci rimane una domanda più difficile: perché mai un trucco così banale funziona? Non sono i dirigenti dei programmi a sembrare strani, ma piuttosto la risposta del pubblico. Perché mai dobbiamo ridere di più a una battuta che galleggia su un mare di allegria prefabbricata?

In realtà, la cosa non inganna nessuno: chiunque è in grado di riconoscere le risate sovrapposte artificialmente sulla pista magnetica, così vistosamente contraffatta, e sa benissimo che non hanno nulla a che vedere con le qualità umoristiche della battuta. Eppure, un trucco così trasparente funziona lo stesso.

Per far comprendere le ragioni di questa efficacia, dobbiamo prima capire un'altra potente arma di persuasione: il principio della riprova sociale. In poche parole, secondo tale principio, uno dei mezzi che usiamo per decidere che cos'è giusto è cercar di scoprire che cosa gli altri considerano giusto. Il principio vale specialmente per determinare qual è il comportamento corretto da tenere in una data situazione: si tratti di decidere che cosa fare di un pacchetto vuoto al cinema, che velocità tenere in un tratto di autostrada, o come mangiare il pollo al ristorante, le azioni di quelle persone che abbiamo intorno avranno una parte importante nella decisione.

La tendenza a considerare più adeguata un'azione quando la fanno anche gli altri normalmente funziona bene. Di regola, commetteremo meno errori agendo in accordo con l'evidenza sociale che al contrario. Questo aspetto del principio della riprova sociale è il suo maggior punto di forza, ma anche la sua debolezza. Come altre armi di persuasione, ci offre una comoda scorciatoia per decidere come comportarci, ma allo stesso tempo ci espone agli attacchi dei profittatori in agguato.

Nel caso delle risate registrate, il fatto è che rispondiamo alla riprova sociale in maniera del tutto automatica e sconsiderata: non è più l'autentico riso degli altri che ci serve a definire la situazione, ma uno stimolo artificiale, isolato da qualunque contesto. L'esempio della tacchina e della puzzola è

istruttivo al riguardo: si ricorderà che il “cip-cip” del pulcino è lo stimolo che induce il comportamento materno della tacchina, tanto che è possibile indurla ad accogliere amorevolmente una puzzola impagliata, purché emetta quel suono.

La lezione che se ne ricava illustra bene la relazione che c’è fra il telespettatore medio e il produttore televisivo che gli somministra la colonna sonora con le risate: lo spettatore è così abituato a prendere le reazioni divertite degli altri come prova che effettivamente c’è da ridere, che risponde al puro suono registrato di un pubblico inesistente proprio come la tacchina al “cip-cip” scorporato dalla presenza concreta del pulcino. Il trucco delle risate registrate approfitta della nostra preferenza per le scorciatoie, della nostra tendenza a reagire automaticamente sulla base di prove parziali.

I produttori televisivi non sono certo soli in questa pratica. Il principio della riprova sociale è sfruttato nelle situazioni più varie. I baristi, per esempio, non trascurano di far trovare il piattino delle mance sempre provvisto di qualche banconota, per dare l’impressione che una mancia di almeno un dollaro sia il comportamento giusto da tenere. Lo stesso fanno a volte i sacrestani al momento della questua in chiesa. È risaputo che i predicatori fondamentalisti spargono nel pubblico alcuni accoliti istruiti a farsi avanti al momento giusto per rendere testimonianza o fare offerte. Questi preparativi sono descritti da alcuni ricercatori dell’Arizona State University, infiltratisi nell’organizzazione del predicatore Bill Graham: «Quando Graham arriva in città e fa il suo appello, c’è un piccolo esercito di 6000 fedeli in attesa, con istruzioni sull’ora esatta in cui si devono presentare per dare l’impressione di uno spontaneo concorso di folla».[2]

Anche pubblicitari e venditori insistono molto sul fatto che un certo prodotto riscuote grande successo: in questo modo non hanno bisogno di convincere che è buono, basta che dicano che molti altri la pensano così. Allo stesso modo nelle sottoscrizioni si dedica molto tempo e spazio agli elenchi dei sottoscrittori. Il messaggio è chiaro: «Se tanti altri hanno deciso di dare qualcosa, dev’essere la cosa giusta da fare». Durante il periodo di massima voga delle discoteche, certi gestori si costruivano da soli una tangibile riprova sociale, creando lunghe code in attesa fuori del locale quando all’interno c’era posto in abbondanza.

Anche in campo scientifico si sono usate procedure basate sul principio della riprova sociale, a volte con risultati sorprendenti. Uno psicologo in

particolare, Albert Bandura, per primo ha applicato metodi del genere alla terapia del comportamento. Insieme con i suoi collaboratori, ha dimostrato infatti che è possibile eliminare le fobie con una facilità impressionante. Per esempio, in uno dei suoi primi lavori, a bambini in età prescolastica che avevano terrore dei cani veniva fatto osservare per 20 minuti al giorno un coetaneo che giocava tranquillamente con un cane: questa semplice esibizione produceva un cambiamento così netto che dopo appena quattro giorni il 67% dei bambini accettava tranquillamente di entrare in un recinto insieme a un cane e continuava a giocare senza paura con l'animale anche dopo che tutti gli altri se n'erano andati. Non solo, ma a un mese di distanza il cambiamento non era affatto scomparso, anzi i bambini accettavano il contatto con i cani ancora più volentieri.

In una seconda ricerca, sempre su bambini con la fobia dei cani, è emerso un altro dato di grande importanza pratica: per ottenere l'effetto non è indispensabile una dimostrazione dal vivo, ma bastano esempi filmati. I più efficaci risultavano brevi filmati in cui compariva non un bambino solo, ma vari bambini che giocavano ognuno col suo cane. A quanto sembra, il principio della riprova sociale funziona meglio quando essa è fornita dal comportamento di molte persone.[3]

L'influenza potente degli esempi filmati per modificare il comportamento dei bambini si può utilizzare nel trattamento di problemi di vario genere. Alcuni risultati molto convincenti li troviamo nel lavoro di Robert O'Connor, uno psicologo che si è occupato dell'inibizione sociale in età prescolastica, ovvero di quei bambini molto timidi che rimangono isolati ai margini delle attività e dei gruppi di coetanei. Preoccupato che la formazione precoce di un modello di isolamento creasse difficoltà persistenti nell'adattamento sociale, O'Connor cercò di rovesciare questa tendenza con una procedura molto semplice. Presentò a un gruppo di bambini fra i più isolati, scelti in quattro scuole materne, un filmato con undici scene: in ognuna si vedeva all'inizio un bambino solitario (sempre diverso) che osservava a distanza un'attività di gruppo e poi si univa attivamente ai coetanei, con soddisfazione di tutti. L'effetto fu stupefacente: quei bambini cominciarono immediatamente a partecipare alle attività di gruppo con una vivacità pari a quella di tutti gli altri. Ancora più straordinario è quello che O'Connor[4] poté osservare tornando ad esaminare la situazione sei settimane dopo: i bambini isolati che non avevano assistito al film erano isolati come prima, quelli che l'avevano

visto invece erano fra i più attivi nei loro gruppi. A quanto pare un filmato di 23 minuti, visto una volta sola, era bastato a ribaltare un modello di comportamento potenzialmente disadattivo. Tale è la potenza del principio di riprova sociale.

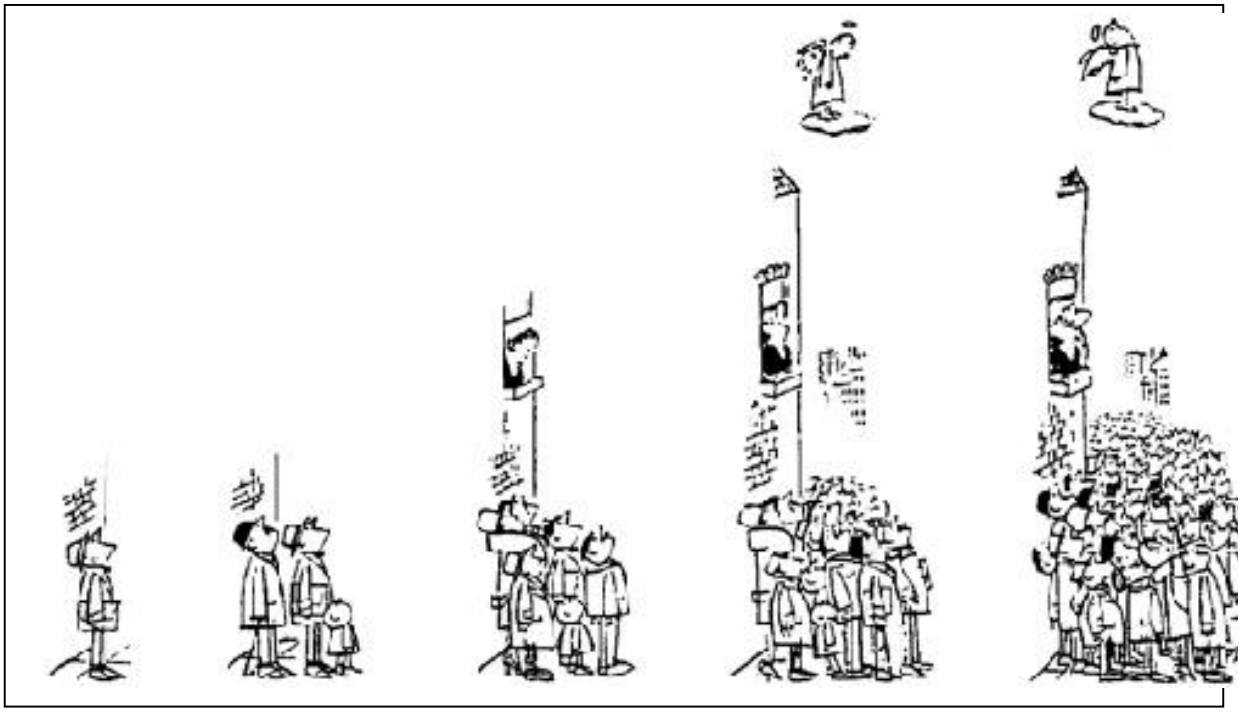


Figura 4.1 – Cercando un significato sempre più in alto. La capacità di attrazione della folla può essere diabolicamente potente. (La vignetta è tratta da *Punch*, edita da William Hewison, St. Martin's Press, Inc.; copyright © 1979 Punch Publications Ltd.)

Quando si viene a parlare di esempi che illustrino l'efficacia di questo meccanismo, ce n'è uno che prediligo per vari motivi: è un esempio eccellente del metodo ingiustamente trascurato dell'osservazione partecipante, fornisce dati interessanti a discipline molto diverse, dalla storia alla psicologia, alla teologia, ma soprattutto dimostra come la riprova sociale possa essere utilizzata da noi stessi per assicurarci che sembri vero proprio quello che desideriamo sia vero.

È una storia molto antica, che ci obbliga a considerare una documentazione che risale molto indietro nel tempo, perché il passato è disseminato di movimenti religiosi millenaristici, sette che hanno profetizzato per questa o quella data l'avvento di un'era di redenzione e beatitudine per i credenti, preceduta invariabilmente da un cataclisma apocalittico. Ma il fatto che la predizione non si sia mai avverata, anziché

ridurre allo sbando gli adepti, li ha quasi sempre rafforzati nelle loro convinzioni. Sfidando il ridicolo, si davano all'apostolato con un fervore, se possibile, accresciuto dallo scacco. Così fu per i Montanisti del II secolo in Turchia, per gli Anabattisti olandesi del XVI, per i Sabbatisti di Izmir nel XVII secolo, per i Milleriti americani nel XIX.

Grazie a tre ricercatori dell'Università del Minnesota, Leon Festinger, Henry Riecken e Stanley Schachter, conosciamo dall'interno un culto millenaristico insediato nella Chicago moderna. Infiltratisi nella setta, insieme con alcuni collaboratori, hanno potuto darci un resoconto di prima mano degli eventi subito prima e subito dopo la data della "fine del mondo".[5]

La setta era piccola, una trentina di adepti, guidata da un uomo e una donna di mezza età, indicati dai ricercatori coi nomi fittizi di Thomas Armstrong e Marian Keech. Il Dr. Armstrong, medico presso un centro universitario, si interessava da tempo di occultismo, misticismo e dischi volanti e pertanto era l'esperto del gruppo su questi temi. Ma al centro dell'attenzione stava Mrs. Keech, che quell'anno aveva cominciato a ricevere dai "Guardiani", entità spirituali extraterrestri, dei messaggi che raccoglieva mediante la "scrittura automatica". I messaggi dei Guardiani, vagamente ispirati alla tradizione cristiana (di fatto uno di loro, di nome Sananda, si "rivelò" infine come l'incarnazione presente di Gesù), finirono per costituire il nucleo centrale delle credenze del gruppo.

Le trasmissioni dei Guardiani, sempre oggetto di grande discussione ed esegesi, acquistarono un peso tutto nuovo quando cominciarono a predire una grande catastrofe imminente: un diluvio che sarebbe cominciato nell'emisfero occidentale e infine avrebbe sommerso il mondo intero. Benché sulle prime gli adepti fossero comprensibilmente allarmati, nuovi messaggi li assicurarono che tutti coloro che credevano nelle "Lezioni" impartite attraverso Mrs. Keech sarebbero stati salvati prima del diluvio a bordo di dischi volanti. Sulle modalità del salvataggio i particolari erano scarsissimi, salvo l'invito a tenersi pronti ripassando certe parole d'ordine («Ho lasciato il cappello a casa»; «Qual è la tua domanda?»; «Tutti i miei beni li porto con me») ed eliminando dagli abiti tutte le parti metalliche, perché la presenza di metallo a bordo delle astronavi sarebbe stata «estremamente pericolosa».

Osservando i preparativi durante la settimana precedente la data fatidica, Festinger, Riecken e Schachter notarono con particolare interesse due aspetti

significativi nel comportamento degli adepti. Il primo era l'estrema convinzione che induceva molti di loro a compiere passi definitivi in vista della partenza dalla Terra condannata, spesso affrontando grossi conflitti con le famiglie e gli amici, sfidando la minaccia di azioni legali per l'interdizione o la decadenza dalla potestà genitoriale, lasciando il lavoro o gli studi, in qualche caso sbarazzandosi di cose di proprietà che ben presto non sarebbero più servite a nulla. Erano persone convinte di possedere la verità e disposte per questo a sopportare enormi pressioni sociali, economiche e legali. Il loro credo veniva rafforzato dopo ognuna di queste prove.

Il secondo aspetto interessante era una curiosa forma di inattività. Per essere così convinti della validità del proprio credo, facevano sorprendentemente poco per diffonderlo. Avevano sì resa pubblica la profezia all'inizio, ma non cercavano di fare proseliti: erano disponibili per dare consigli a chi raccoglieva l'allarme, nulla di più.

La ripugnanza al proselitismo si manifestava in vari altri modi. Su molte cose era mantenuto un assoluto segreto: le copie in soprannumero delle "Lezioni" vennero bruciate, si istituirono parole d'ordine e segni di riconoscimento, si vietò di parlare con estranei del contenuto di certe registrazioni, tanto segrete che neppure i fedeli di vecchia data erano autorizzati a prendere appunti. La pubblicità era evitata ad ogni costo: all'avvicinarsi del diluvio, sempre più cronisti affluivano al quartier generale della setta, in casa Keech, ma venivano regolarmente allontanati o ignorati. Un nuovo assalto dei media si ebbe quando il Dr. Armstrong, a causa delle sue attività religiose, venne licenziato dal centro medico universitario (un giornalista particolarmente insistente dovette essere minacciato di azione legale). L'ultimo assedio fu respinto la vigilia del "diluvio universale", quando uno sciame di cronisti assalì gli adepti per avere informazioni. I ricercatori avrebbero poi descritto con ammirazione l'atteggiamento del gruppo in questa fase: «Esposti a un'enorme pubblicità, hanno fatto ogni sforzo per evitare la fama; nonostante le numerose possibilità di far proseliti, sono rimasti evasivi e riservati, comportandosi quasi con superiore indifferenza».

Alla fine, sgombrata la casa da tutti i cronisti e i sedicenti convertiti dell'ultima ora, gli adepti cominciarono gli ultimi preparativi per l'arrivo dell'astronave, previsto per la mezzanotte. La scena, vista con gli occhi di Festinger, Riecken e Schachter, dev'essere sembrata un pezzo di teatro

dell’assurdo. Persone per il resto normali – casalinghe, studenti, un giornalista, un medico, un commesso di ferramenta con la madre – partecipavano con molto impegno alla tragicommedia. Prendevano ordini da due persone che erano periodicamente in contatto con i Guardiani: ai messaggi di Sananda trascritti da Mrs. Keech in trance si aggiungevano quella sera le istruzioni che il “Creatore” mandava per bocca di un’ex estetista. Tutti ripassavano con cura le loro battute, ripetendo in coro le parole d’ordine da pronunciare prima di salire nel disco volante. Discussero seriamente se la telefonata ricevuta da un sedicente “Capitan Video” (era il nome di un personaggio televisivo dell’epoca) fosse da interpretare come una burla o come un messaggio in codice dei soccorritori. Erano anche tutti in costume di scena: in obbedienza all’ordine di non portare a bordo nulla di metallico, portavano abiti disfatti per eliminare tutti i più minuti pezzetti di metallo (occhielli delle scarpe, ganci e sostegni di reggiseno e busti, cerniere lampo dei pantaloni, che erano retti da pezzi di corda anziché cinture o bretelle).

Il fanatismo su questo punto fu toccato con mano da uno dei ricercatori che, 25 minuti prima di mezzanotte, annunciò che aveva dimenticato di togliere la lampo dai pantaloni: «Questa notizia produsse una reazione quasi di panico», leggiamo nel resoconto. «Fu spinto in camera da letto, dove il Dr. Armstrong, con le mani tremanti e mandando continue occhiate febbrili alle lancette della sveglia, tagliò via la lampo con due rasoiate e strappò i gancetti con un paio di cesoie». Terminata l’operazione, il malcapitato fu riportato in salotto, un po’ meno metallico ma, si presume, molto più pallido.

All’avvicinarsi della mezzanotte, gli adepti si chiusero in una muta attesa. La presenza sul posto dei nostri tre osservatori ci permette di avere un resoconto particolareggiato di questo momento cruciale nella vita del gruppo: l’attesa carica di tensione, il silenzio in cui caddero uno dopo l’altro i rintocchi della mezzanotte, lo sbigottimento perché nulla era successo, la disperazione che progressivamente si impadroniva del gruppo. All’alba tutto sembrava perduto:

> A un certo punto, verso le quattro del mattino, Mrs. Keech crollò e scoppiò in lacrime: sapeva, disse fra i singhiozzi, che c’era qualcuno che cominciava a dubitare, ma il gruppo doveva irraggiare la sua luce a quelli che più ne avevano bisogno e doveva restare unito. Anche gli altri cominciavano a perdere il contegno: erano tutti visibilmente scossi, molti sul punto di piangere. Erano quasi le quattro e mezzo e ancora non avevano trovato un modo di far fronte alla sconferma. Ormai quasi

tutti parlavano apertamente del mancato arrivo della scorta a mezzanotte. Il gruppo sembrava prossimo alla dissoluzione.

Ma ecco che si verificarono due episodi notevoli, uno dopo l'altro. Il primo fu alle cinque meno un quarto, quando la mano di Marian Keech improvvisamente cominciò a trascrivere un messaggio. Letta a voce alta, la comunicazione si rivelò una spiegazione elegante degli avvenimenti: «Il piccolo gruppo, riunito solo per tutta la notte, aveva diffuso tanta luce che Dio aveva salvato il mondo dalla distruzione». Per quanto pulita ed efficace, la spiegazione da sé non bastava; per esempio, non appena l'ebbe ascoltata, uno degli adepti si alzò, si mise cappello e cappotto e andò via. Ci voleva qualcos'altro per restaurare la fede. Fu a questo punto che si verificò il secondo episodio. Ascoltiamo la descrizione degli osservatori presenti alla scena:

L'atmosfera nel gruppo cambiò bruscamente e così il suo comportamento. Pochi minuti dopo avere letto il messaggio che spiegava la mancata catastrofe, Mrs. Keech ne ricevette un altro che le ordinava di pubblicizzare quella spiegazione. Andò al telefono e cominciò a formare il numero di un giornale. Mentre aspettava la comunicazione, qualcuno le chiese: «Marian, è la prima volta che chiami tu il giornale?».

La risposta fu immediata: «Oh, sì, è la prima volta che li chiamo. Non ho mai avuto niente da dirgli prima, ma ora sento che è urgente». L'intero gruppo poteva farle eco, perché tutti ormai avvertivano un'urgenza. Non appena ebbe finito la sua telefonata, gli altri si misero a turno a chiamare giornali, telegrafo, stazioni radio e periodici nazionali, per diffondere la spiegazione del mancato diluvio. Nel desiderio di diffondere il verbo rapidamente e con risonanza, svelavano cose che finora erano state segretissime. Mentre poche ore prima avevano evitato i cronisti e provato fastidio per l'attenzione della stampa, ora cercavano avidamente la pubblicità.

Non solo si era ribaltata la linea del gruppo sul problema della segretezza, ma era cambiato anche l'atteggiamento verso le potenziali conversioni. Mentre prima chi si presentava alla casa come possibile nuovo adepto veniva generalmente ignorato, allontanato o trattato con indifferenza, il giorno dopo il mancato diluvio tutto era cambiato. Chiunque telefonasse era ricevuto, si rispondeva a tutte le domande e si cercava di convertire tutti i visitatori.

A che cosa attribuire il voltafaccia degli adepti? Nello spazio di poche ore erano passati da una custodia chiusa e settaria del Verbo alla massima apertura e diffusione. E che cosa può averli costretti a scegliere un momento così poco favorevole, proprio quando il mancato diluvio li rendeva più ridicoli agli occhi dei non credenti?

L’evento decisivo era avvenuto in qualche momento della “notte del diluvio”, quando era ormai chiaro che la profezia non si sarebbe realizzata. Stranamente, non era stata la loro precedente certezza a indurli al proselitismo, ma invece un senso d’incertezza che si impadroniva di loro: se le predizioni sul diluvio e l’astronave erano sbagliate, probabilmente lo era tutto il sistema di credenze su cui poggiavano, una possibilità che dev’essere sembrata spaventosa al gruppo raccolto nel salotto di casa Keech.

Ormai si erano spinti troppo avanti, avevano rinunciato a troppe cose per le loro convinzioni e non potevano permettersi di vederle crollare: la vergogna, i costi economici, il ridicolo sarebbero stati troppo grandi. E tuttavia quelle credenze avevano appena subito un colpo spietato dalla realtà fisica: nessun disco volante, nessun astronauta, non era in vista nessun diluvio, non era successo niente secondo le profezie. Dato che l’unica forma accettabile di verità era stata messa in crisi dalla riprova del mondo fisico, c’era una sola via d’uscita: il gruppo doveva trovare un altro tipo di riprova alla validità delle sue credenze, la riprova sociale.

Così si spiega allora l’improvvisa trasformazione da cospiratori in gran segreto a zelanti missionari. E si spiega la bizzarra scelta di tempo, nel momento stesso in cui la fallita profezia riduceva al minimo la loro credibilità presso gli estranei. Era necessario rischiare il ridicolo, perché gli sforzi di proselitismo offrivano l’unica speranza residua. Se riuscivano a diffondere il Verbo, informare gli ignoranti, persuadere gli scettici, operare conversioni, ecco che le loro credenze minacciate ma insostituibili sarebbero diventate *più vere*. Il principio della riprova sociale suona così: quanto maggiore è il numero di persone che trova giusta una qualunque idea, tanto più giusta è quell’idea. Il compito che stava davanti al gruppo era chiaro: dato che non si potevano cambiare le dimostrazioni fisiche, bisognava disporre di dimostrazioni sociali. Convincete e sarete convinti![6]

CAUSA DELLA MORTE: DUBBIO

Tutte le armi di persuasione funzionano meglio in certe condizioni che in altre. Se vogliamo difenderci adeguatamente dalla loro azione, è importantissimo sapere di ciascuna le condizioni ottimali di funzionamento per capire quando siamo più esposti alla sua influenza. Per quanto riguarda il principio di riprova sociale, un’indicazione l’abbiamo già avuta: fra gli adepti

di Chicago, è stato il duro colpo alle loro certezze a scatenare l'urgenza di fare proseliti. In generale, quando siamo dubbiosi, quando la situazione è ambigua e regna l'incertezza, è più facile che guardiamo al comportamento altrui e lo prendiamo per buono. Mentre osserviamo le reazioni degli altri per risolvere la nostra incertezza, rischiamo però di trascurare un fatto importante: anche loro probabilmente stanno cercando una qualche riprova sociale. Specialmente in una situazione ambigua, la tendenza di ciascuno a stare a guardare per vedere che cosa fanno tutti gli altri può causare un fenomeno straordinario, la cosiddetta "ignoranza collettiva". Capire questo fenomeno è utilissimo per spiegare certi episodi preoccupanti che si ripetono con terribile regolarità: interi gruppi di passanti e spettatori occasionali che non intervengono a soccorrere vittime di aggressioni o incidenti.

L'esempio classico di questa passività collettiva è un episodio che ha prodotto accese discussioni nei circoli giornalistici, politici e scientifici. Apparentemente, un caso di omicidio come tanti altri, nel quartiere di Queens a New York: una giovane donna, Catherine Genovese, era stata aggredita e uccisa nella strada di casa mentre tornava dal lavoro a tarda notte. L'omicidio non è mai cosa da prendere alla leggera, ma in una metropoli come New York la notizia occupava appena un breve trafiletto sul *New York Times*. La storia sarebbe finita quel giorno del marzo 1964, se non fosse emerso un particolare scoperto durante le indagini, che aveva lasciato tutti sbigottiti: il delitto non era stato un evento fulmineo e silenzioso, ma lungo, tormentato, rumoroso e soprattutto *pubblico*. L'aggressore aveva inseguito e colpito Catherine Genovese per tre volte, nell'arco di una mezz'ora, prima di ridurla al silenzio. Trentotto vicini di casa avevano assistito a tutta la scena dalle finestre senza alzare un dito, nemmeno per chiamare la polizia. A questo punto il *New York Times* usciva con un lungo articolo in prima pagina, destinato a suscitare un polverone di commenti e discussioni. Le prime righe bastano a dare il tono e a centrare il tema:

> Per oltre mezz'ora trentotto cittadini onesti e rispettabili di Queens sono stati a guardare un assassino inseguire e pugnalare una donna nei Kew Gardens in tre successivi assalti.

Appena riavutisi dallo sbigottimento, polizia, giornalisti e lettori hanno cominciato a chiedersi com'era possibile che trentotto cittadini onesti non avessero fatto nulla in circostanze come quelle. Nessuno riusciva a capirlo, nemmeno gli stessi testimoni: «Non lo so» era la risposta che davano uno

dopo l’altro. Qualcuno cercava di dare delle spiegazioni chiamando in causa la paura o il desiderio di non essere immischiati. Tali spiegazioni però non reggevano affatto: una semplice telefonata anonima alla polizia avrebbe potuto salvare la vita della ragazza, senza il minimo rischio per il testimone. No, doveva esserci qualcos’altro, un fenomeno insondabile per gli stessi interessati.

Ma dubbio e confusione non rendono bene sul piano giornalistico e così stampa e televisione si gettarono sull’unica spiegazione a portata di mano: i testimoni, persone non diverse da tutti noi, non si erano curati di intervenire. Ecco emergere allora il quadro di una popolazione fatta di individui egoisti e insensibili, induriti dalla vita moderna, specialmente nelle metropoli: la “Società fredda”, indifferente ai bisogni e alle richieste.

A conferma di questa interpretazione, cominciarono a comparire servizi di cronaca in cui si riferivano vari esempi di apatia collettiva. A sostenerla contribuivano, come sempre succede, le considerazioni di vari commentatori, quella razza di sociologi da tavolino che non confessano mai perplessità quando parlano con i giornalisti. Anche per loro l’episodio aveva vaste implicazioni sociali. Tutti usavano la parola “apatia” (che peraltro era comparsa già nel titolo dell’articolo che aveva scatenato il caso), ma la spiegazione delle cause divergeva: chi l’attribuiva agli effetti delle scene di violenza in TV, chi all’aggressività repressa, i più alla “spersonalizzazione” della vita urbana in una “società di megalopoli” con la sua “alienazione dell’individuo dal gruppo”. Anche Rosenthal, il giornalista che aveva lanciato il caso e alla fine ne ha fatto oggetto di un libro, abbracciava la teoria della metropoli come causa di apatia.

Crescendo l’eco del caso Genovese (a parte il libro di Rosenthal, numerosi articoli di giornali e riviste, servizi televisivi, un dramma teatrale), il problema finì per richiamare l’attenzione di due psicologi di New York, Bibb Latané e John Darley. In base alle loro cognizioni di psicologia sociale, centrarono fra tutte la spiegazione che sembrava la più improbabile: nessuno era intervenuto non, come si era sempre detto, *benché* ci fossero trentotto testimoni oculari, ma proprio per questa ragione, perché c’era tanta gente a guardare. Secondo Latané e Darley, ci sono almeno due ragioni per cui chi assiste a un caso d’emergenza difficilmente interviene se ci sono diverse altre persone. La prima è molto semplice: la responsabilità personale di ciascuno

si diluisce e così, mentre ognuno pensa che sia già intervenuto o stia per intervenire qualcun altro, nessuno fa nulla.

La seconda ragione è psicologicamente più sottile, fondata sul principio della riprova sociale: qui entra in gioco l'effetto d'ignoranza collettiva. Molto spesso succede che un'emergenza non sia immediatamente riconoscibile: l'uomo sdraiato sul marciapiede ha avuto un attacco di cuore o è un ubriaco che dorme? I colpi che si sentono dalla strada sono spari o tubi di scappamento? La confusione che si sente nella casa accanto è un'aggressione o un litigio particolarmente rumoroso fra marito e moglie? Che cosa sta succedendo? In momenti di incertezza come questi, la tendenza naturale è guardarsi intorno per vedere come si comportano gli altri e capire da questo se si tratti o no di un'emergenza.

Figura 4.2 – Emergenza? In situazioni come queste, dove il bisogno di soccorsi non è evidente, anche le vittime di autentiche disgrazie difficilmente ricevono aiuto in mezzo alla folla. Mettiamoci nei panni del secondo passante di questa fotografia: quanto può essere influenzato dal comportamento del primo e concludere che non c'è bisogno di nessun intervento? (Fonte: Jan Halaska/Photo Researchers, Inc.)

Quello che facilmente si dimentica, però, è che anche tutti gli altri che osservano l'evento probabilmente sono in cerca di una riprova sociale. E siccome in pubblico a tutti noi piace apparire posati e tranquilli,

probabilmente ci limiteremo a brevi occhiate di sfuggita: la conseguenza immediata è che ognuno vedrà che nessuno degli altri si scompone e non interpreterà l'evento come un caso d'emergenza. È questo, secondo Latané e Darley, lo stato d'ignoranza collettiva «in cui ciascuno decide che, visto che nessuno si preoccupa, va tutto bene. Nel frattempo, il pericolo può essere arrivato a un punto tale che un individuo solo, non influenzato dalla calma apparente degli altri, avrebbe invece reagito».[7]

Una conseguenza molto interessante di questo ragionamento è che, per la vittima di una situazione d'emergenza, l'idea di essere al sicuro fra la gente può essere del tutto sbagliata: può darsi che le probabilità di ricevere un soccorso tempestivo siano migliori quando è presente un unico spettatore. Per verificare questa tesi insolita, Darley e Latané con i loro collaboratori hanno portato a termine un grosso programma di ricerche sistematiche, da cui emergono alcuni risultati molto chiari. La procedura base consisteva nell'inscenare casi d'emergenza sotto gli occhi di spettatori isolati o di gruppi di persone, registrando quindi la reazione nelle varie circostanze. Nel primo esperimento, uno studente dell'università di New York fingeva una crisi epilettica: dei passanti isolati, l'85% interveniva a dargli soccorso, contro appena il 31% se erano presenti cinque persone. Di fronte a dati come questi, in cui vediamo che quasi tutti, presi singolarmente, intervengono, diventa difficile parlare di apatia e indifferenza: è chiaro che la spiegazione va cercata nella presenza di altre persone.

L'importanza della riprova sociale nel determinare una diffusa "apatia" collettiva è stata analizzata in altre ricerche. Nel gruppo che assiste a una possibile emergenza, si introducono persone istruite a comportarsi come se nulla fosse. Per esempio, in un esperimento condotto a New York, si faceva filtrare del fumo da sotto una porta: dei passanti isolati, il 75% dava l'allarme, contro il 38% se i testimoni erano in tre, ma la percentuale si riduceva addirittura al 10% se nel gruppo di tre c'erano due complici del ricercatore che passavano facendo finta di nulla. In uno studio simile a Toronto, la percentuale di interventi da parte degli spettatori singoli era del 90%, ma scendeva al 16% se erano presenti altri due testimoni che rimanevano passivi.

Dopo oltre dieci anni di ricerche del genere, abbiamo le idee abbastanza chiare sull'argomento. Primo, contrariamente all'idea che la nostra sia

diventata una società egoista e indifferente, i soccorsi sono molto frequenti non appena gli spettatori si convincono che c'è davvero un'emergenza.

La situazione cambia quando, come succede spesso, gli astanti non sanno con certezza che cosa succede. In questi casi la vittima ha probabilità molto migliori di ricevere soccorsi da un passante isolato che da un gruppo, specialmente se il gruppo è formato da passanti occasionali, che non si conoscono fra loro. A quanto pare, l'effetto d'ignoranza collettiva è massimo fra estranei: maggior ritegno, difficoltà a decifrare le reazioni degli altri e quindi tendenza a interpretare la situazione come non emergenza.[8]

Se esaminiamo da vicino questo insieme di dati sperimentali, ricaviamo un quadro che chiarisce molte cose. Tutte le condizioni che tendono a ridurre le probabilità di ricevere soccorsi in caso d'emergenza esistono normalmente, senza che nessuno ne abbia colpa, nella grande città: 1) rispetto alla campagna, la città è un luogo più fragoroso, distraente e mutevole, dov'è difficile capire subito che cosa sta succedendo; 2) l'ambiente è più popolato e quindi è raro che all'episodio assista un testimone solo; 3) in città gli abitanti si conoscono fra loro meno che in un paese e quindi è più facile che il gruppo di spettatori sia formato da estranei.

Queste tre caratteristiche dell'ambiente urbano corrispondono esattamente a quei fattori che sappiamo dalla ricerca essere controindicati per un'efficace opera di soccorso. Senza bisogno di chiamare in causa spiegazioni sgradevoli come "spersonalizzazione urbana" e "alienazione da megalopoli", possiamo capire perché sia tanto frequente nelle nostre città l'inattività dei testimoni che assistono a casi d'emergenza.

Qualche precauzione in caso di necessità

Ma spiegare i pericoli della moderna vita urbana in termini meno sinistri non li elimina affatto. E con l'urbanizzazione crescente (metà della popolazione mondiale vivrà in città entro una decina d'anni) aumenta anche la necessità di ridurre quei pericoli. Per fortuna, quello che si è appena scoperto sulle ragioni dell'"apatia" offre qualche speranza concreta. Armata di queste cognizioni, la vittima di un'emergenza può accrescere enormemente le probabilità di ricevere soccorsi. La chiave è rendersi conto che un gruppo di spettatori non interviene non per crudeltà, ma per incertezza, non sapendo se sia davvero il caso d'intervenire e a chi tocchi: quando ne sono certi, rispondono fin troppo.

Avendo chiaro questo, diventa possibile al malcapitato fare i passi più utili per ottenere l'aiuto che gli serve. Immaginate per un momento che succeda a voi. È un pomeriggio d'estate, e siete andati a sentire un concerto nel parco: finito il concerto, mentre la gente comincia a sfollare, notate un leggero torpore a un braccio ma sul momento non gli date importanza. Tuttavia, mentre vi avviate al parcheggio in mezzo alla folla, sentite che l'intorpidimento si estende alla mano e a parte del viso. Disorientati, vi sedete al bordo del viale con la schiena contro un albero, per riposarvi un momento, ma ben presto vi rendete conto che le cose si mettono male: il controllo dei muscoli peggiora rapidamente, tanto che cominciate ad avere difficoltà a muovere la bocca per parlare. Cercate di alzarvi ma non vi riesce: «Oh Dio, questo è un ictus». Intanto, gruppi di persone vi passano davanti, generalmente senza badare affatto a voi. Quei pochi che notano qualcosa di strano nella vostra posizione o nell'espressione del viso si guardano intorno in cerca di una riprova sociale e, vedendo che nessun altro se ne cura, passano oltre convinti che vada tutto bene.

In una situazione del genere, che cosa potreste fare per non restare senza soccorsi? È essenziale non perdere tempo: le vostre condizioni fisiche si vanno deteriorando rapidamente e c'è il rischio di perdere la parola, la motricità o la coscienza prima di riuscire a chiedere aiuto. Ma qual è il modo più efficace? Grida o lamenti probabilmente non servono: possono richiamare l'attenzione ma non bastano a far capire che c'è una vera emergenza. Bisogna essere più precisi, enunciare con chiarezza che si ha bisogno di soccorso: "Aiuto" è la parola giusta da usare in questi casi, senza lasciarsi bloccare dall'imbarazzo o dal timore di esagerare.

Ma neppure una forte invocazione d'aiuto è la tattica più efficace. Può eliminare il dubbio di avere a che fare con un caso d'emergenza, ma non altri, non meno importanti: che tipo di aiuto si richiede? Devo darlo io o ci vuole una persona più qualificata? È già andato qualcun altro a chiamare soccorsi o tocca a me? Mentre gli astanti rimangono lì a chiedersi vanamente queste cose, passa del tempo prezioso. Vittima di un'emergenza, dovete fare qualcosa di più che segnalare il bisogno d'aiuto, dovete eliminare tutte le incertezze sul tipo di aiuto e su chi deve darlo. Ma come fare?

In base ai risultati degli esperimenti che conosciamo, il mio consiglio è di isolare un singolo individuo dalla folla: «Lei, signore con la giacca blu, chiami un'ambulanza». Con quest'unica frase mettete quella persona nel

ruolo di “soccorritore”: sa che c’è un’emergenza, sa che tocca a lui fare qualcosa e non ad altri e sa esattamente che cosa fare. Tutti i dati sperimentali disponibili indicano che il risultato di una richiesta così formulata sarà un’assistenza pronta ed efficace.

In generale, quindi, la strategia migliore è ridurre le incertezze degli astanti, con la richiesta più precisa possibile, rivolta a un singolo e non genericamente al gruppo: il compito deve essere *assegnato* a qualcuno, altrimenti è troppo facile per ciascuno pensare che debba farlo, stia per farlo o l’abbia già fatto un altro. Di tutte le tecniche di persuasione descritte in questo libro, questa è forse la più importante da ricordare.

Non molto tempo fa ne ho avuto personalmente la prova, quando mi sono trovato coinvolto in un incidente stradale abbastanza serio. Eravamo feriti tutti e due, io e l’altro automobilista: lui riverso sullo sterzo senza conoscenza, mentre io cercavo di tirarmi fuori a fatica pieno di sangue. Eravamo al centro di un incrocio, sotto gli occhi di vari automobilisti fermi al semaforo. Mentre scivolavo sull’asfalto accanto alla portiera, abbastanza stordito, venne il verde e le auto cominciarono ad attraversare lentamente l’incrocio: tutti guardavano con aria perplessa, ma non si fermavano.

Ricordo di aver pensato: «Oh, no! Succede proprio come si legge nella ricerca. Non si ferma nessuno». Ma per fortuna sapevo esattamente che cosa fare. Mi tirai su per farmi vedere bene, puntai il dito verso un automobilista e gli dissi: «Chiami la polizia». A un secondo e a un terzo, sempre puntando il dito direttamente: «Presto, abbiamo bisogno di aiuto». Le risposte di queste persone furono istantanee: chiamarono subito la polizia e un’ambulanza, mi pulirono il sangue dal viso col fazzoletto, mi misero una giacca sotto la testa, si dichiararono disposti a testimoniare, uno si offrì di portarmi all’ospedale.

Non solo l’aiuto fu rapido e sollecito, ma anche contagioso. Vedendo le auto che si fermavano, anche quelli che arrivavano in senso opposto si fermarono per soccorrere l’altra vittima. Ora il principio della riprova sociale lavorava per noi: una volta messo in moto nella direzione giusta, il resto lo faceva da sé.

SIMILE CON SIMILE

Si è detto che il principio di riprova sociale, come tutte le armi di persuasione, funziona meglio in certe condizioni che in altre. Una di queste,

l’incertezza, l’abbiamo già vista, ma ce n’è un’altra molto importante: la somiglianza. Il principio di riprova sociale agisce con la massima efficacia quando osserviamo il comportamento di persone come noi. È la condotta di queste persone quella che ci chiarisce meglio quale sia il comportamento giusto anche per noi. E così ci lasciamo guidare da un individuo simile a noi più che da uno diverso.

È per questo che nella pubblicità televisiva si vedono sempre più spesso, a decantare le lodi d’un prodotto, persone “qualunque”, gente della strada: i pubblicitari sanno bene che un modo efficace per vendere qualcosa alle persone comuni (ovviamente il più ampio mercato potenziale) è dimostrare che altre persone “comuni” lo apprezzano.

Prove più convincenti dell’efficacia di questo meccanismo ci vengono dalla ricerca scientifica. Un esempio particolarmente calzante lo troviamo in un esperimento condotto diversi anni fa da un gruppo di psicologi della Columbia University. In vari punti, nel centro di Manhattan, furono abbandonati per terra dei portafogli, contenenti ciascuno due biglietti da un dollaro, un assegno di ventisei dollari e mezzo e indicazioni circa il nome e l’indirizzo del proprietario. Inoltre, il portafogli conteneva anche una letterina da cui risultava che era stato perduto non una volta ma due: era una lettera di accompagnamento, nella quale l’uomo che l’aveva trovato e intendeva restituirlo esprimeva la sua gioia per aver avuto l’occasione di rendersi utile in questo modo.

Figura 4.3 – Gioventù ribelle. Spesso consideriamo gli adolescenti ribelli e indipendenti. Ma bisogna riconoscere che questo vale solo nei rapporti con i genitori: fra altri simili a sé, i ragazzi si conformano in massa ai dettami della riprova sociale. (Fonte: Eric Knoll/Taurus.)

A chiunque lo trovasse era evidente che questa persona ben intenzionata aveva perso a sua volta l'oggetto mentre andava a spedirlo (il portafogli era contenuto in una busta con l'indirizzo del proprietario). I ricercatori volevano vedere quanti avrebbero seguito le orme del primo che aveva rinvenuto il portafogli, spedendolo intatto al proprietario. Ma le lettere d'accompagnamento, identiche nel contenuto, differivano in un punto: alcune erano scritte in inglese corretto, apparentemente di mano di un americano medio, le altre nell'inglese approssimativo di un immigrato recentissimo. In altre parole, il buon esempio veniva da un individuo simile o dissimile rispetto alla maggior parte dei soggetti.

La domanda interessante è appunto se gli abitanti di Manhattan si sarebbero lasciati influenzare di più dal comportamento di un modello simile a loro. La risposta è chiara: quando la lettera era di uno straniero, appena il 33% dei portafogli veniva restituito, contro il 70% di quelli accompagnati da una letterina in buon inglese. Questi risultati suggerivano un'importante precisazione del principio di riprova sociale: noi usiamo le azioni degli altri

per decidere quale sia il comportamento giusto anche da parte nostra, *specialmente quando questi altri ci appaiono simili a noi*.

Non solo gli adulti, ma anche i bambini presentano questo genere di tendenza. La ricerca nel campo della salute ci dice, ad esempio, che un programma antifumo nelle scuole ha effetti duraturi solo quando il ruolo di insegnanti è affidato a coetanei che ricoprono nel gruppo la funzione di leader. In un altro esperimento si è riscontrato che, mostrando a bambini un filmato rassicurante su una visita dentistica ad un loro coetaneo, si diminuivano le loro ansie in proposito in misura maggiore rispetto a quando il filmato riguardava un adulto o un bambino di età diversa.[9] Conoscere questi risultati mi avrebbe sicuramente aiutato quando, anni addietro, cercavo di ridurre un simile tipo di ansia in mio figlio Chris.

Vivo in Arizona, dove le piscine nei giardini delle abitazioni sono assai frequenti. Questo fatto ha le sue conseguenze spiacevoli: ogni anno numerosi bambini annegano cadendo in vasche prive di sorveglianza. Per questo, intendevo insegnare a Chris a nuotare fin da piccolo. Ma incontrai dei problemi: non che avesse paura dell'acqua (anzi, l'adorava), ma non voleva entrarvi senza il suo salvagente gonfiabile, a dispetto dei miei variegati tentativi di dissuasione. Per due mesi il mio insegnamento non sortì alcun effetto, finché non mi decisi a cercare aiuto: chiamai un mio laureando, un ragazzo grande e grosso che aveva fatto il bagnino e l'istruttore di nuoto. Questi però non ottenne risultati migliori dei miei. Chris non dava neanche una bracciata senza la sua ciambella.

In quel periodo, Chris frequentava un campo estivo e, tra le attività previste nel programma, c'erano anche delle ore di nuoto: mio figlio, tuttavia, disertava sistematicamente la grande piscina dove si svolgevano. Un giorno, poco dopo che anche il mio laureando aveva gettato la spugna, andai a riprendere Chris un po' in anticipo: ebbene, rimasi a bocca aperta nel vederlo saltare dal trampolino direttamente nel punto più profondo della piscina. La mia prima reazione fu di panico: mi precipitai a togliermi le scarpe e stavo quasi per tuffarmi in suo aiuto, quando lo vidi riaffiorare in superficie e sguazzare verso il bordo, in salvo.

Scarpe in mano, gli corsi incontro gridando il mio entusiasmo: «Allora sai nuotare, Chris, sai nuotare!». «Sì, ho imparato oggi», rispose con aria noncurante. Nell'eccitazione, gesticolavo come un forsennato: «È sconvolgente! Ma come mai oggi non hai usato la ciambella?». Col tono un

po’ imbarazzato di chi sta vedendo suo padre a piedi nudi in una pozzanghera e in stato di apparente delirio, Chris spiegò: «Ho tre anni, e anche Tommy ha tre anni. Se Tom sa nuotare senza ciambella, posso esserne capace anch’io». Mi sarei preso a calci. È chiaro: Chris guardava *al piccolo Tommy*, non al bagnino di un metro e novanta, come fonte di informazioni su cosa fare e cosa non fare. Se avessi riflettuto su ciò, probabilmente mi sarei risparmiato due mesi di frustrazioni sfruttando il buon esempio di Tommy in anticipo. Avrei potuto osservare al campo estivo che Tommy sapeva nuotare, e avrei potuto chiedere ai suoi genitori di lasciargli trascorrere un pomeriggio nella nostra piscina. Scommetto che il salvagente di Chris sarebbe finito in ripostiglio il giorno stesso.

Qualunque fattore capace di indurre il 70% dei newyorkesi a restituire un portafoglio con tutto quanto contiene (o di ridurre tra i ragazzi l’abitudine al fumo o la paura del dentista) va considerato eccezionale. E tuttavia i risultati di queste ricerche danno appena una pallida idea dell’impatto formidabile che la condotta dei nostri simili ha sul comportamento umano. Ci sono altri esempi ben più impressionanti. A mio avviso l’esempio più eloquente lo troviamo in un dato statistico apparentemente privo di senso: dopo un suicidio clamoroso che occupa le prime pagine dei giornali, gli aerei (velivoli privati, aerei di linea) cominciano a precipitare con una frequenza allarmante.

Per esempio, è dimostrato che subito dopo certi suicidi che fanno notizia il numero delle vittime di incidenti aerei cresce del 1000%. Non solo, ma aumentano di colpo anche i morti per incidenti stradali.[10] Da che cosa potrebbe dipendere tutto questo?

Una spiegazione viene subito in mente: le stesse condizioni sociali che inducono certe persone al suicidio determinano queste altre morti accidentali. Per esempio, certi individui possono reagire ad eventi stressanti (crisi economiche, criminalità, tensioni internazionali) suicidandosi, mentre molti altri vi rispondono diversamente, con un aumento dell’aggressività, del nervosismo, dell’insofferenza o della disattenzione: se queste persone sono alla guida di aerei o automobili (oppure addetti alla manutenzione), ecco che i veicoli diventano meno sicuri, con il conseguente aumento improvviso degli incidenti.

Secondo questa interpretazione, allora, sarebbero i medesimi fattori a causare tanto le morti accidentali quanto quelle per suicidio: da qui la correlazione. Ma c’è un altro dato statistico che contraddice questa

spiegazione: l’aumento improvviso degli incidenti avviene solo in quelle zone dove il suicidio ha avuto una grande risonanza, mentre in altri luoghi in condizioni sociali del tutto simili, dove però la stampa non ha dato rilievo al fatto, il fenomeno non si verifica. Non solo, ma dove il suicidio ha ricevuto l’attenzione della stampa, c’è una correlazione diretta fra lo spazio che la notizia occupa sui giornali e l’entità dell’aumento degli incidenti nel periodo immediatamente successivo. Evidentemente le condizioni sociali non c’entrano, ma è la risonanza della notizia in sé a produrre questi effetti.

Per spiegare il fenomeno è stata avanzata una spiegazione basata sul “lutto”. I suicidi da prima pagina riguardano generalmente personaggi molto noti e quindi la loro morte può gettare molte persone in uno stato di turbamento e prostrazione tale da renderle più imprudenti e distratte e quindi più esposte al rischio di incidenti. Questa teoria può spiegare la correlazione fra la risonanza avuta dal suicidio e l’aumento successivo delle vittime di incidenti aerei e stradali, ma non spiega un altro dato sorprendente: se la notizia giornalistica parla di un suicidio isolato senza altre vittime, ecco che l’aumento degli incidenti riguarda esclusivamente quelli con una sola vittima, mentre le notizie di suicidio-omicidio producono un aumento degli incidenti con più vittime. Il turbamento per il lutto non basta a spiegare un andamento di questo genere.

Ma allora, se né le condizioni sociali né il lutto possono produrre una correlazione così specifica e puntuale, quale spiegazione può dare un senso a questa compagine assurda di dati statistici? David Phillips, un sociologo dell’Università della California, a San Diego, pensa di aver trovato la risposta: è quello che ha chiamato “effetto Werther”.

Il fenomeno ha una storia lunga e interessante. Alla sua pubblicazione, il romanzo di Goethe che narra *I dolori del giovane Werther* e il suo suicidio ebbe una risonanza enorme: non solo assicurò al suo autore una fama immediata, ma suscitò un’ondata di suicidi emulativi in tutta Europa. L’effetto fu così potente che in diversi paesi le autorità vietarono la circolazione del libro.

Il lavoro di Phillips segue le tracce dell’effetto Werther nei tempi moderni. La sua ricerca dimostra che subito dopo un suicidio da prima pagina la frequenza dei suicidi aumenta drammaticamente nelle zone dove la notizia ha avuto molta risonanza. Secondo Phillips certe persone disturbate, quando leggono che qualcuno si è tolto la vita, si uccidono per imitazione. È una

versione patologica del principio di riprova sociale: queste persone decidono quello che devono fare in base a come ha agito un’altra persona disturbata come loro.

I dati sull’effetto Werther in tempi moderni, Phillips li ha ricavati dalle statistiche dei suicidi negli Stati Uniti dal 1947 al 1968. Nei due mesi successivi alla notizia di un suicidio clamoroso, in media si hanno 58 casi di suicidio in più del normale. In un certo senso, si può dire che ogni notizia di suicidio ha ucciso altre 58 persone che altrimenti avrebbero continuato a vivere. Inoltre, questa tendenza si manifesta soprattutto in quelle zone del paese dove il primo suicidio ha avuto maggiore risonanza, con una correlazione molto precisa fra spazio dedicato alla notizia e numero di suicidi imitativi.

Questi dati sull’effetto Werther presentano una somiglianza sospetta con quelli relativi agli incidenti aerei e stradali, come ha notato lo stesso Phillips. Questi afferma infatti che l’aumento delle morti non naturali in seguito a una notizia di suicidio in prima pagina si possono spiegare come forme più o meno camuffate di suicidio per imitazione. Alla notizia che qualcun altro si è suicidato, un numero spiacevolmente alto di persone decide che questa è una soluzione anche per loro. Alcuni quindi procedono direttamente, senza tante complicazioni, e questi casi vanno nella statistica dei suicidi.

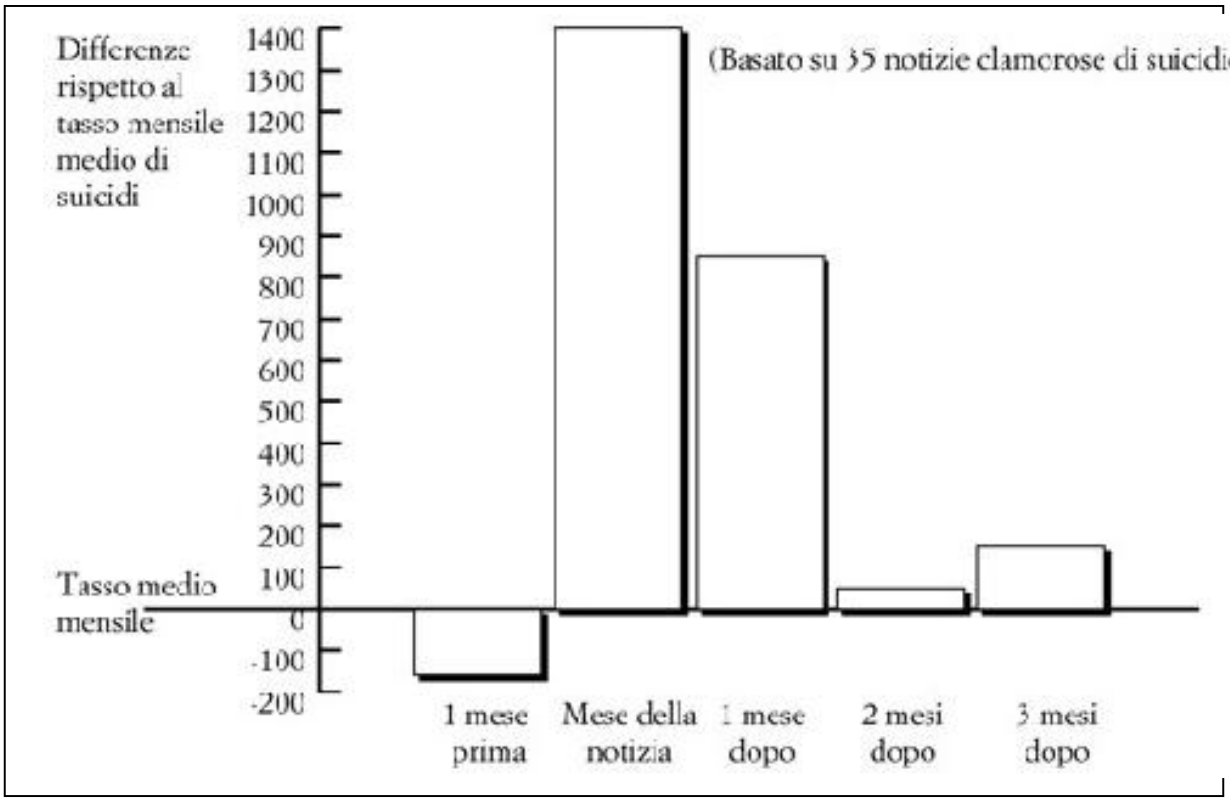


Tabella 4.1 – Fluttuazione nel numero di suicidi prima, durante e dopo il mese di pubblicazione della notizia di un suicidio clamoroso.

Questi dati pongono un problema di etica professionale. I suicidi che seguono alla pubblicazione della notizia sono in soprannumero: dopo il balzo iniziale verso l'alto, il tasso non scende al di sotto della media consueta, ma ritorna semplicemente a livello normale. Un dato del genere dovrebbe indurre alla prudenza i giornalisti che tendono a dare grande risonanza a certi casi di suicidio. Dati più recenti indicano che lo stesso vale per i notiziari TV. Phillips e Bollen riferiscono che dal 1972 al 1976 ogni notizia clamorosa di suicidio nei notiziari televisivi serali è stata seguita da un aumento medio di 35 casi di suicidio rispetto al livello previsto per la settimana successiva.[11] Inoltre, i telefilm e i programmi della televisione pubblica sull'argomento (anche quelli deliberatamente trasmessi per combattere questo fenomeno!) producono un immediato aumento dei suicidi, soprattutto fra i teenager, che sono la categoria più suggestionabile e proclive all'imitazione.

Altri invece prendono una via traversa. Per una qualche ragione – proteggere la propria reputazione, risparmiare un dolore ai familiari, far riscuotere agli eredi l'assicurazione – non vogliono apparire come suicidi, ma vittime di morte accidentale. E così provocano a bella posta lo schianto dell'auto o dell'aereo che guidano o dove stanno semplicemente viaggiando.

Alla luce di queste considerazioni si possono spiegare casi come questi: il pilota che perde quota all'improvviso in un momento cruciale del decollo o atterra incomprensibilmente su una pista già occupata contro le istruzioni della torre di controllo, l'automobilista che sterza di colpo contro un albero o

nell’altra corsia, il passeggero che strappa dai comandi il pilota d’un aereo privato, il pilota che si butta in picchiata contro un altro velivolo. Quindi, secondo Phillips, l’allarmante crescita degli incidenti dopo un suicidio che fa notizia è una forma camuffata di effetto Werther.

L’idea mi sembra brillante. Anzitutto spiega alla perfezione tutti i dati: se si tratta di suicidi imitativi, tutte le correlazioni diventano chiare e comprensibili (compresa quella sul numero delle vittime). Ma c’è di più: l’interpretazione di Phillips, oltre che spiegare fatti noti, ci permette di predirne di nuovi. Per esempio, se i casi di incidenti in soprannumero dopo la notizia di un suicidio sono dovuti ad azioni intenzionali e non accidentali, dovrebbero avere conseguenze più mortali della media. In altre parole, una persona che cerca di uccidersi con l’auto o con l’aereo farà in modo che l’impatto sia il più tremendo possibile, per trovare morte rapida e certa. Esaminando i dati statistici per verificare questa predizione, Phillips ha confrontato il numero medio di morti per ogni aereo commerciale precipitato una settimana prima e una settimana dopo la comparsa del suicidio sulle prime pagine: una settimana dopo è più che triplo. Un dato analogo si trova nelle statistiche sul traffico automobilistico: fra le vittime di incidenti mortali dopo la notizia del suicidio, le morti istantanee sono quattro volte più frequenti della media.

Dall’ipotesi di Phillips deriva un’altra previsione interessante. Se l’aumento degli incidenti è da attribuire a suicidi imitativi, allora gli imitatori dovrebbero tendenzialmente prendere a modello una persona simile a loro. Il principio della riprova sociale dice che per decidere la condotta giusta ci basiamo su come si sono comportati gli altri, ma soprattutto se sono persone simili a noi.

Quindi, se dietro a questo fenomeno c’è il principio della riprova sociale, dovrebbe emergere una qualche somiglianza fra la vittima del suicidio iniziale e i responsabili dei successivi incidenti. La verifica più chiara ovviamente doveva venire dalle statistiche su incidenti stradali in cui fosse coinvolto un unico veicolo con una sola persona a bordo. Phillips ha confrontato quindi l’età dei suicidi finiti in prima pagina con l’età delle vittime di questo tipo d’incidente nel periodo immediatamente successivo alla notizia. Ancora una volta, la predizione era di un’esattezza sorprendente: quando i giornali riportavano con evidenza il suicidio di un giovane, erano giovani gli automobilisti che si ammazzavano contro un albero o un palo,

quando invece la notizia riguardava una persona più anziana, le vittime erano anch'esse anziane.

Quest'ultimo dato per me è il colpo di grazia, pienamente convincente e anche molto impressionante. A quanto pare, il principio della riprova sociale ha una tale potenza e una portata così vasta da interferire su decisioni di vita o morte. È chiaro che la risonanza data a certi casi di suicidio spinge alcune persone simili alla vittima a suicidarsi, perché fa sì che l'idea del suicidio sia in qualche modo legittimata. Spaventosi sono i dati che indicano quante persone innocenti sono coinvolte in queste decisioni: basta un'occhiata ai grafici sugli incidenti aerei e stradali a indurre in ciascuno di noi una legittima preoccupazione.

Come se non bastasse, Phillips, nel suo lavoro più recente, ci dà altri motivi di allarme: in America, gli omicidi successivi ad atti di violenza ampiamente pubblicizzati hanno un carattere imitativo. Gli incontri di pugilato fra pesi massimi trasmessi dalle reti TV producono nel paese un aumento di omicidi chiaramente identificabile. Forse il dato più eloquente si ricava dai dati relativi ai combattimenti per la corona mondiale dei massimi (dal 1973 al 1978): quando il perdente è un nero, nei dieci giorni successivi aumentano gli omicidi di giovani neri, ma non di bianchi, mentre se l'incontro l'ha perduto un pugile bianco, ecco che crescono i casi di omicidio dove la vittima è un giovane bianco, mentre la frequenza per i neri rimane stabile.[12] Mettendo insieme questi dati con quelli paralleli sul suicidio, risulta chiaro che gli atti di aggressione ampiamente pubblicizzati hanno la pericolosa tendenza ad estendersi a vittime simili, sia che l'aggressione sia rivolta contro se stessi che contro gli altri.

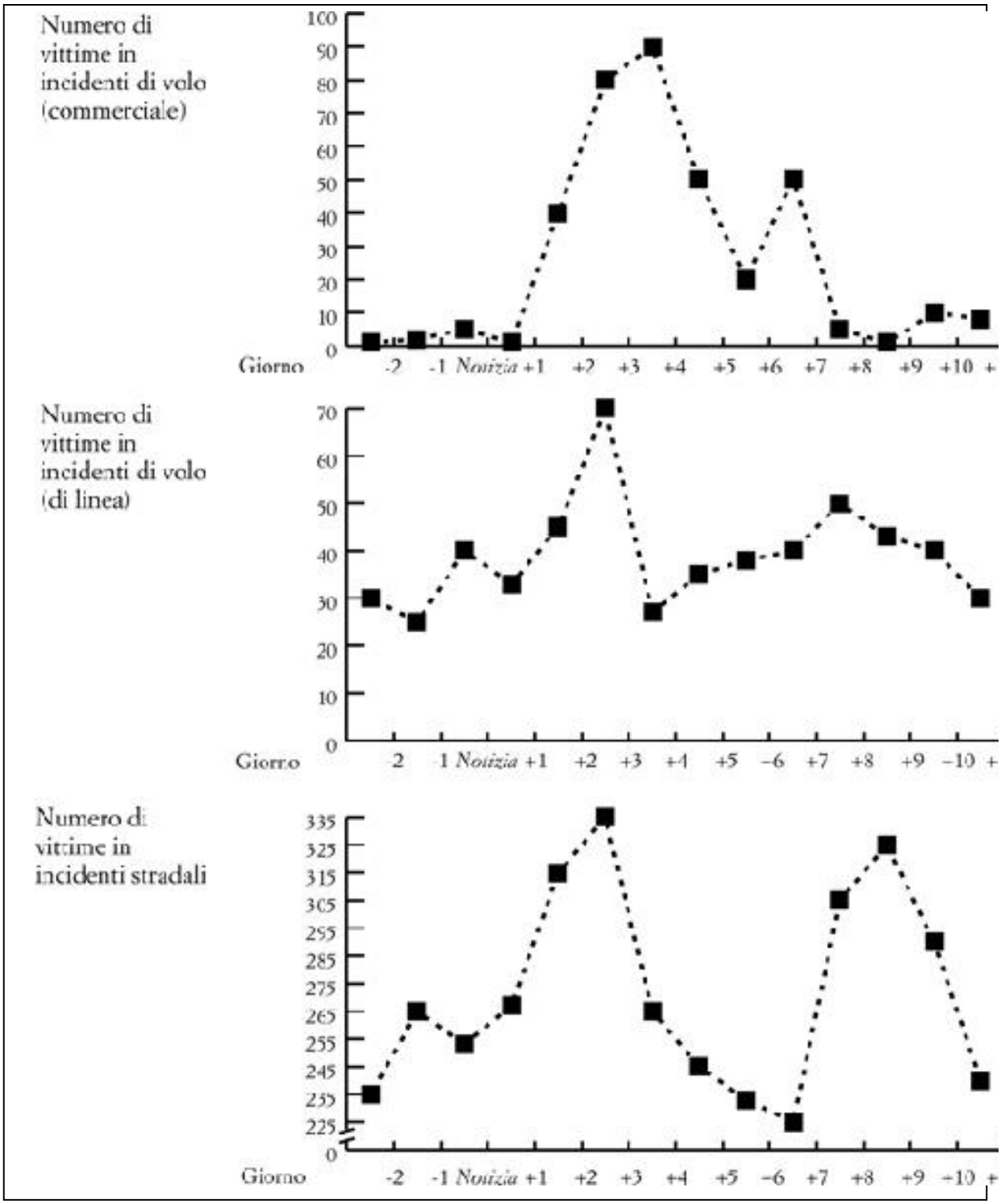


Tabella 4.2 – Fluttuazioni quotidiane degli incidenti mortali prima e dopo la data della notizia di suicidio.

Come risulta da questi grafici, il pericolo maggiore esiste tre-quattro giorni dopo la pubblicazione della notizia. Dopo un breve calo, c'è un altro picco a circa una settimana di distanza. Dall'undicesimo giorno non rimangono tracce del fenomeno. Questo andamento, che si ripete invariato per incidenti di tipo diverso, indica un fatto degno di nota: i suicidi che cercano di camuffare il loro atto come una

morte accidentale aspettano qualche giorno prima di commetterlo, forse per trovarne il coraggio, per progettare l'incidente o per mettere in ordine i loro affari. Qualunque sia la ragione, sappiamo che la sicurezza dei viaggi è particolarmente a repentaglio tre-quattro giorni dopo la comparsa della notizia e poi di nuovo, in misura minore, a distanza di qualche altro giorno. È consigliabile qualche precauzione in quelle date.

Ricerche come queste ci aiutano a capire l'influenza formidabile che può esercitare sul nostro comportamento l'esempio di altri simili a noi. Una volta riconosciuta l'efficacia di questo meccanismo, si può forse cominciare a capire quello che è senz'altro il più spettacolare atto di acquiescenza dei nostri tempi, il suicidio in massa di Jonestown (cui si è già accennato nel Cap. II). Certi aspetti cruciali di quell'evento meritano di essere esaminati un po' da vicino.

Il Tempio del Popolo era una setta nata a San Francisco, dove reclutava adepti fra la popolazione povera. Nel 1977 il Rev. Jim Jones, che era l'indiscusso capo politico e spirituale del movimento, si trasferì col grosso dei seguaci in Sud America, nelle giungle della Guyana, dove fondò l'insediamento di Jonestown. Lì essi rimasero in relativa oscurità fino al 18 novembre 1978, quando quattro membri di una commissione d'indagine inviata a Jonestown dal Congresso furono uccisi mentre cercavano di ripartire in aereo. Convinto che sarebbe stato arrestato come mandante del delitto e che ormai la sorte della sua setta era segnata, il Rev. Jones cercò di controllare a suo modo la fine del Tempio del Popolo: raccolta intorno a sé tutta la comunità, chiamò tutti al suicidio in un atto collettivo di autodistruzione.

La prima a rispondere all'appello fu una giovane donna che si avvicinò con calma al vaso della bevanda avvelenata, ne somministrò una dose al suo bambino, una per sé e si sedette nel prato ad aspettare la morte, sopravvenuta con convulsioni in qualche minuto. Gli altri seguirono a turno con regolarità. Pochissimi fuggirono: dalla loro testimonianza sappiamo che qualcuno oppose resistenza, ma la grande maggioranza delle 910 persone andò alla morte con ordine e del tutto volontariamente.

Le notizie da Jonestown sconvolsero un po' tutti. Per giorni fummo bombardati da notiziari e servizi giornalistici e l'argomento occupava le conversazioni. Su tutte dominava una domanda: quale può essere la causa di tutto ciò? Si sono proposte varie spiegazioni. Alcune insistevano sul carisma di Jones, un uomo che era riuscito a farsi amare, obbedire e rispettare come

un salvatore, un padre, un monarca assoluto. Altre spiegazioni mettevano in rilievo il tipo di persone che si erano lasciate attrarre dalla setta: per lo più individui senza istruzione, poveri, disposti volentieri a rinunciare alla libertà di pensiero e di azione in cambio della sicurezza di un posto dove qualcuno decidesse per loro. Altre analisi sottolineavano l'aspetto del fanatismo religioso, con una fede assoluta nel capo della setta.

Senza dubbio questi elementi hanno il loro peso per spiegare quello che è successo, ma non mi sembrano sufficienti. Dopo tutto, il mondo è pieno di sette di fanatici guidati da figure carismatiche, né sono mai mancate nel passato combinazioni di circostanze analoghe. Eppure non si incontrano episodi nemmeno lontanamente paragonabili a quello di Jonestown. Dev'esserci qualche altro fattore decisivo.

A metterci sulla strada è una domanda particolarmente rivelatrice: se la comunità fosse rimasta a San Francisco, l'ordine del Rev. Jones sarebbe stato obbedito? Lo specialista che ha conosciuto più da vicino la setta di Jones non ha dubbi in proposito. Intervistato subito dopo l'avvenimento, Louis Jolyon West, preside di psichiatria e scienze biocomportamentali all'Università della California (Los Angeles), un'autorità nello studio delle sette, che aveva osservato il Tempio del Popolo per otto anni prima dell'emigrazione nella Guyana, dichiarava: «In California non sarebbe successo, ma là vivevano totalmente estraniati dal resto del mondo, nella giungla e in un paese ostile».

Benché sia passata quasi inosservata nella massa dei commenti sulla tragedia, l'osservazione di West mi sembra fondamentale per capire l'acquiescenza di massa all'ordine di suicidio. A mio modo di vedere, l'atto che più d'ogni altro nella storia della setta ha contribuito a determinare quel risultato risale a un anno prima, col trasferimento del Tempio del Popolo in mezzo alla giungla, fra gente diversa per lingua e costumi. Se vogliamo credere a quello che si racconta sulla perversa genialità del Rev. Jones, questi doveva avere molto chiaro l'impatto che una mossa del genere avrebbe avuto sui suoi seguaci. Da un momento all'altro si trovarono in un luogo totalmente sconosciuto nella foresta tropicale, dove non c'era nulla che si potesse lontanamente ricollegare alle loro esperienze precedenti in California. Da qui l'incertezza, grande alleata del principio di riprova sociale. Come abbiamo visto, è proprio quando sono incerte sul da farsi che le persone guardano alle azioni degli altri per decidere che condotta tenere. E, non dimentichiamo, altri che siano simili a loro.

Ecco che in Guyana i membri della setta, disorientati e incerti, non trovavano modelli simili a loro altro che fra i membri della comunità.

La decisione sul comportamento da tenere veniva così ad essere determinata in misura eccessiva da ciò che facevano gli altri membri della setta. Viste sotto questa luce, la terribile calma disciplinata e l'assenza di panico con cui questa gente faceva la fila per la razione di veleno diventano più comprensibili. Non erano ipnotizzati da Jones, ma erano stati convinti, in parte da lui ma soprattutto dalla riprova sociale, che il suicidio era il comportamento giusto. L'incertezza che di sicuro hanno provato sentendo l'ordine di suicidio in massa deve averli spinti a guardarsi intorno per capire quale fosse la reazione più adeguata. E guardandosi intorno hanno trovato due segnali ben precisi e convergenti.

Il primo era dato dal gruppo dei più fanatici, che accorrevano senza indugio a prendere le dosi di veleno. Fossero istruiti da Jones a dare l'esempio o lo facessero spontaneamente, l'effetto psicologico dev'essere stato potente: se la notizia di un suicidio in prima pagina può indurre al suicidio dei perfetti estranei, si immagini quanto più convincente possa essere questo atto eseguito da un compagno di fede in un luogo come Jonestown.

L'altra riprova sociale veniva dalla reazione della stessa folla. Date le condizioni, immagino che si sia verificato su larga scala uno di quei fenomeni di ignoranza collettiva che spesso coinvolgono i testimoni oculari di casi d'emergenza: ognuno osservava il comportamento degli altri e, vedendo intorno a sé una calma apparente – poiché anche ciascuno degli altri, invece di reagire, si guardava intorno per capire la situazione – "veniva a sapere" che fare pazientemente la fila era il comportamento giusto. Da un segnale di gruppo così frainteso ma convincente possiamo giustamente aspettarci un risultato come la spettrale compostezza delle file di cadaveri scoperte a Jonestown.

Figura 4.4 – Suicidio di massa. Una foto aerea dimostra con quanto ordine gli abitanti di Jonestown hanno fatto la fila per morire. (Fonte: UPI.)

Dal mio punto di vista, la maggior parte delle analisi si è troppo focalizzata sulle qualità personali del Rev. Jones. Pur essendo innegabili le sue doti di capo carismatico, il suo potere nasceva, più che dal suo stile personale, dall'aver capito con chiarezza alcuni principi psicologici fondamentali. Nessun capo può sperare di persuadere direttamente tutti i membri del gruppo, ma il fatto che sia riuscito a convincerne una frazione considerevole basta a convincere il resto. I capi più efficaci sono quelli che sanno predisporre condizioni di gruppo tali che il principio di riprova sociale operi con la massima intensità e a loro favore.

Il colpo da maestro in questo caso fu la decisione di Jones di sradicare la comunità dall'ambiente urbano dov'era nata, per trapiantarla nella foresta tropicale, dove le condizioni di incertezza e isolamento avrebbero potenziato quel meccanismo psicologico come in nessun altro luogo.

COME DIRE DI NO

Questo capitolo è partito dalla pratica relativamente innocua delle risate registrate per arrivare a parlare di suicidi in massa, tutte cose spiegate dal principio della riprova sociale. Come possiamo sperare di difenderci da un'arma di persuasione così pervasiva? La difficoltà è aumentata dal fatto che generalmente non vogliamo davvero rinunciare all'informazione che ci viene dalla riprova sociale. Le indicazioni che ci dà sul comportamento da tenere sono di solito valide e preziose e ci permettono di fare rotta attraverso innumerevoli decisioni, senza dover ogni volta indagare personalmente i pro e i contro. Tuttavia, può succedere talvolta che l'informazione ricevuta non sia esatta.

Ci sono due tipi di situazioni in cui il principio della riprova sociale ci consiglia male. Il primo si ha quando i dati sono stati falsificati ad arte da chi vuol creare l'*impressione* che una moltitudine di persone si stia comportando proprio come vuole che ci comportiamo noi. La colonna sonora con le risate è solo un esempio, ma ce ne sono tanti altri dove il falso è non meno plateale.

Certo l'idea di inscenare un finto entusiasmo degli spettatori non è nata con la televisione, ma risale molto indietro nella storia del teatro. Si racconta che la claque sia stata inventata nel 1820 da due frequentatori abituali dell'Opéra di Parigi, Sauton e Porcher, autentici imprenditori che producevano e vendevano applausi.

Organizzati con la ragione sociale *L'Assurance des Succès Dramatiques*, affittavano se stessi e i loro dipendenti agli impresari e ai cantanti che si volevano garantire un'accoglienza calorosa del pubblico. Si dimostrarono così efficaci nello stimolare con l'esempio gli applausi autentici degli spettatori, che ben presto la claque diventò una pratica consolidata in tutti i teatri del mondo, le cui tecniche si perfezionavano e si differenziavano, con la formazione di veri e propri specialisti: c'era la *pleureuse*, scelta per la sua capacità di piangere a comando; il *bisseur*, che sapeva chiedere il "bis" con voce stentorea; il *rieur*, dotato di una risata particolarmente contagiosa. Il parallelo con le ovazioni preconfezionate dei programmi TV è perfetto.

Quello che hanno capito Sauton e Porcher della maniera meccanica in cui ci atteniamo al principio di riprova sociale lo sanno bene al giorno d'oggi i più vari professionisti dello sfruttamento commerciale, dai pubblicitari ai produttori televisivi. Non si curano affatto di nascondere il carattere artificiale dell'informazione sociale che ci forniscono: basta pensare alla qualità dilettantesca delle risate registrate, oppure all'evidente messinscena di

certe “interviste ai consumatori” nella pubblicità televisiva. Danno l’impressione di sguazzare perfettamente a loro agio nella situazione. Ma questa loro eccessiva sicurezza può essere un errore decisivo: non appena ci rendiamo conto che la riprova sociale che ci viene offerta è una contraffazione, siamo in grado di riprendere in mano la situazione, cambiare rotta e procedere tranquilli. Per difenderci, basta un minimo di vigilanza, quando la falsificazione è così plateale.

Ci sono poi i casi in cui non è una finzione deliberata a falsare i dati della riprova sociale, ma un errore innocente, naturale, che mette in moto un processo a valanga.

Un esempio di questo processo è il fenomeno già descritto dell’ignoranza collettiva, dove ognuno degli spettatori si regola sul comportamento degli altri, che ovviamente fanno lo stesso.

Occorre capire allora in che maniera, in queste situazioni, rispondiamo alla riprova sociale: primo, supponiamo che se molte persone fanno la stessa cosa devono sapere qualcosa che noi non sappiamo; secondo, molto spesso non è vero che agiscono in base a una maggior conoscenza, ma reagiscono a loro volta al principio della riprova sociale.

Ecco allora che, se due automobilisti per coincidenza decidono di cambiare corsia insieme, i due successivi possono fare lo stesso, supponendo che ci sia una ragione per far ciò (per esempio, una vettura in panne o dei lavori in corso). L’informazione che ne risulta per chi segue diventa potente: quattro auto successive che lampeggiano cercando di infilarsi nella corsia accanto. Altri lampeggiatori si accendono e da questo punto in avanti la riprova sociale diventa innegabile: «Tutta quella gente davanti *deve* sapere qualcosa», penseranno gli automobilisti che seguono, e nessuno si curerà di verificare coi propri occhi la situazione reale sulla strada.

La lezione è chiara: mai fidarsi ciecamente di un dispositivo di guida automatica come quello che obbedisce al principio della riprova sociale. Anche se non c’è stato un sabotaggio, si può sempre guastare da solo. Dobbiamo di tanto in tanto accertarci che non siamo usciti di sintonia rispetto ad altre fonti d’informazione presenti nella situazione: i fatti oggettivi, le nostre esperienze precedenti, i nostri giudizi personali.

Per fortuna, questa precauzione non richiede molto tempo né sforzi eccessivi: basta guardarsi intorno, e ne vale la pena, viste le conseguenze disastrose che può avere affidarsi ciecamente alla riprova sociale.

Questo aspetto del fenomeno mi fa sempre venire in mente il metodo che certe tribù indiane usavano per cacciare i bisonti. Questo animale ha due caratteristiche che lo rendono particolarmente vulnerabile a errori analoghi a quelli descritti poc'anzi: gli occhi posti lateralmente e la tendenza a correre a testa bassa. Gli indiani si resero conto che per questo motivo era possibile uccidere un numero enorme di bisonti, mettendo in moto la mandria e facendola correre verso un burrone: gli animali, rispondendo esclusivamente al frastuono dell'informazione circostante e senza mai alzare la testa per vedere che cosa ci fosse davanti, facevano il resto da soli.

Un testimone oculare così descrive il risultato di questa cieca fiducia del bisonte nella conoscenza collettiva della mandria:

> In questo modo, era possibile indirizzare una mandria verso un baratro e farvela precipitare in massa: i primi venivano sospinti da quelli che erano dietro, mentre il resto seguiva di propria spontanea volontà.[13]

Come il pilota in volo automatico fa bene a dare ogni tanto un'occhiata agli strumenti e fuori del finestrino, così dobbiamo alzare la testa e guardarci intorno ogni volta che la nostra condotta è regolata dal comportamento della folla, se non vogliamo correre il rischio di fare la fine dei bisonti.

LETTERA DI UN EX IMPIEGATO DI UN IPPODROMO

Lavorando all'ippodromo, ho avuto modo di osservare un metodo per trarre vantaggio dalla contraffazione della riprova sociale. Per abbassare le quote ed aumentare così i propri guadagni, alcuni scommettitori riescono ad indurre il pubblico a puntare su cavalli scadenti.

Le quote di una corsa dipendono dalla distribuzione delle scommesse. Tanto più denaro viene puntato su un cavallo, tanto più bassa è la sua quota (cioè, almeno in teoria, tante più probabilità ha di vincere). Sorprendentemente, molte persone che giocano ai cavalli hanno una scarsa conoscenza delle strategie e dei meccanismi di scommessa. Così, specialmente quando non hanno molte informazioni sui cavalli di una certa corsa, finiranno spesso e volentieri per scommettere sul favorito. È facile sapere chi sia il favorito del momento: basta dare un'occhiata al tabellone luminoso dove la situazione delle scommesse viene continuamente aggiornata. Ma questo sistema consente ai professionisti una semplicissima strategia per alterare deliberatamente le quote. Supponiamo di avere in mente un cavallo che secondo noi ha buone probabilità di vincere. Allora andremo a cercarci un altro cavallo decisamente più mediocre, magari dato 15 a 1, e all'apertura del totalizzatore punteremo una somma piuttosto consistente su quest'ultimo: verremo così a creare istantaneamente un favorito, la cui quota sul tabellone crollerà, e sarà data, diciamo, 2 a 1. A questo punto interviene il principio della riprova sociale. I giocatori incerti guarderanno il tabellone e punteranno invariabilmente sul presunto favorito: questo creerà un effetto a valanga che indurrà altre persone a scommettere sullo stesso cavallo. Solo adesso ci presenteremo allo sportello e faremo una grossissima puntata sul nostro vero favorito, che nel frattempo, in

conseguenza di tutto ciò, avrà ottenuto una quota molto più alta. Se quel cavallo vince davvero, l'"investimento" iniziale avrà prodotto un guadagno molte volte maggiore.

L'ho visto accadere con i miei occhi. Una volta un tale puntò cento dollari su un cavallo dato inizialmente 10 a 1, contribuendo a renderlo "il favorito". Le voci iniziarono a circolare e tutti (io compreso) cominciarono a scommettere su quel cavallo. Ebbene, questo "favorito" finì ultimo, perdipiù fratturandosi una zampa. In molti perdemmo del denaro, qualcuno ci rimise notevolmente. Ma qualcun altro aveva capito la teoria della riprova sociale: lui è quello che si è preso tutti i nostri soldi.

Ancora un esempio del fatto che la riprova sociale agisce molto efficacemente su chi, in una determinata circostanza, si sente incerto e spaesato e quindi è costretto a cercare fuori di sé indizi e direttive per il proprio comportamento.

V
Simpatia
Il ladro che piace

Il compito più importante per un avvocato consiste nel rendere la giuria del processo uguale al suo cliente.

–CLARENCE DARROW

Nessuno si meraviglia che di regola preferiamo acconsentire alle richieste delle persone che conosciamo e che ci piacciono. La cosa notevole è invece che questa regola semplice viene normalmente usata in centinaia di modi da perfetti sconosciuti per indurci ad accettare le loro richieste.

L'esempio più chiaro che conosco dello sfruttamento commerciale di questa regola è il *Tupperware party*, un condensato tipicamente americano di tecniche di persuasione: l'azienda, che produce una linea completa di contenitori di plastica per alimenti, recluta per la vendita diretta una padrona di casa che, in vista di una percentuale sugli acquisti, mette a disposizione la sua abitazione, invitando il maggior numero possibile di amiche a una festa, nel corso della quale la dimostratrice della Tupperware cercherà di piazzare i suoi prodotti. Chiunque abbia visto come funziona la cerimonia riconoscerà l'intervento di tutte le armi di persuasione fin qui esaminate: reciprocità (giochi a premio, cosicché prima di cominciare con le ordinazioni tutte le partecipanti hanno ricevuto almeno un premio di consolazione dalla dimostratrice), impegno (tutte sono invitate a descrivere pubblicamente l'utilità dei contenitori che già possiedono), riprova sociale (una volta cominciati gli acquisti, la conferma da parte del gruppo è automatica).

Ma la reale potenza del dispositivo nasce dallo sfruttamento della regola della simpatia. A prescindere dall'abilità della venditrice, la vera richiesta non viene da una persona sconosciuta, ma dalla padrona di casa, amica di tutte le invitate. Non importa se le ordinazioni sono concretamente sollecitate e raccolte dalla venditrice: la pressione più vincolante proviene

dall’ospite che siede in disparte, sorride, conversa, serve bibite e pasticcini. È lei che ha organizzato la festa, ha invitato le amiche per la dimostrazione a casa sua e, come tutte sanno, intasca una percentuale su ogni pezzo venduto.

Semplicissimo: dando una percentuale alla padrona di casa, l’azienda fa sì che le clienti si trovino a comprare i suoi prodotti non da una venditrice anonima ma da un’amica e nel suo interesse. In questo modo tutti gli obblighi e i legami inerenti al rapporto di amicizia sono reclutati in funzione delle vendite, con risultati non disprezzabili: secondo stime recenti, le vendite con questo sistema superano i due milioni e mezzo di dollari al giorno.

Con un’alleata irresistibile come l’amicizia, non sorprende che l’azienda abbia abbandonato i normali canali di vendita, spingendo il sistema fino al punto che oggi si calcola una frequenza di un *Tupperware party* ogni due minuti e sette secondi. Naturalmente, tutti gli specialisti della persuasione sono consapevoli della tendenza ad acconsentire alle richieste che ci vengono da persone conosciute e possibilmente simpatiche. Si pensi, ad esempio, al numero crescente di organizzazioni benefiche che reclutano volontari per le sottoscrizioni porta a porta, nelle immediate vicinanze di casa propria: sanno benissimo che è molto più difficile respingere la richiesta di un amico o vicino di casa.

Non importa nemmeno che l’amico sia fisicamente presente per essere efficace: spesso basta nominarlo. La *Shaklee Corporation*, una ditta specializzata nella vendita a domicilio di prodotti per la casa, istruisce i suoi venditori a usare il metodo della “catena” per trovare nuovi clienti: ogni cliente che ammetta di apprezzare i prodotti è invitato a fare il nome di amici e conoscenti che potrebbero essere anch’essi interessati. Il venditore potrà quindi rivolgersi a queste persone per piazzare i prodotti e anche per ottenere altre liste di nomi, e così via. La chiave del successo di questo metodo è che ogni cliente potenziale viene contattato da un venditore armato del nome di un amico «che mi ha suggerito di rivolgermi a lei». Allontanarlo in queste condizioni è difficile: è quasi come cacciare via l’amico.

L’impiego diffuso del legame di simpatia esistente fra amici da parte degli specialisti della persuasione ci dice molto circa il potere di questo meccanismo. In mancanza di un legame preesistente, la strategia adottata è molto diretta: chi vuole ottenere l’assenso alle sue richieste farà di tutto per ispirare simpatia.

È la ricetta esplicitamente indicata da un personaggio come Joe Girard, un semplice venditore della Chevrolet che ha avuto un tale successo (una media di cinque veicoli venduti al giorno, arrivando a guadagnare fino a 200.000 dollari l’anno) da entrare nel *Guinness* dei primati: un prezzo equo e simpatia.

È una formula che pone in risalto tutta l’importanza che questo meccanismo ha nell’eccezionale successo di Girard, ma che in realtà non ci spiega nulla. La domanda cruciale è: quali fattori fanno sì che una persona piaccia più di un’altra? Se sapessimo rispondere a questa domanda, saremmo già a buon punto per capire in che modo alcuni riescono a mettere le cose in modo da suscitare la simpatia altrui. La ricerca nel campo delle scienze sociali, peraltro, da molti anni si occupa di questo problema e ha individuato un certo numero di fattori capaci di produrre una reazione di simpatia. Come vedremo, ciascuno di quei fattori è abilmente impiegato dai professionisti della persuasione per ottenere da noi quello che desiderano.

Bellezza

Benché generalmente riconosciuto, il vantaggio che le persone di bell’aspetto hanno nelle interazioni sociali sembra, secondo ricerche recenti, nettamente sottovalutato quanto alla portata e all’entità. A quanto pare, c’è una risposta automatica e non ragionata alla bellezza fisica. È una risposta che rientra in quel fenomeno che in psicologia sociale si chiama “effetto alone”. L’effetto alone si ha quando una singola caratteristica di una persona domina la percezione che gli altri hanno di lei, anche riguardo ad altri aspetti. È ormai chiaramente dimostrato che l’aspetto fisico è spesso una di queste caratteristiche capaci di mettere in moto l’effetto alone.

Dalla ricerca sappiamo che si tende ad attribuire automaticamente alle persone di bell’aspetto altre caratteristiche positive come talento, gentilezza, onestà e intelligenza. Non solo, ma questi giudizi sono dati senza rendersi conto che vi entri in gioco la bellezza. Certe conseguenze di

questa equazione inconsapevole “bellezza = bontà” mi spaventano. Per esempio, da uno studio sulle elezioni federali canadesi[1] del 1974, risulta che i candidati di bell’aspetto erano stati votati due volte e mezzo più dei candidati meno attraenti. Benché la tendenza a favorire i politici fisicamente più dotati fosse così chiara, un controllo successivo ha dimostrato che gli elettori non si rendevano conto di questa loro tendenza: il 73% degli interrogati negava nel modo più reciso che il voto fosse stato influenzato da questo fattore e appena il 14% ammetteva una possibilità del genere.

Un effetto simile pare verificarsi nel campo della selezione del personale. Una ricerca in cui venivano simulati dei colloqui di assunzione ha dimostrato che il bell’aspetto dei candidati contava di più, ai fini di un esito favorevole, dei titoli di studio o dell’esperienza lavorativa acquisita, anche se i responsabili della selezione dichiaravano di non lasciarsi molto influenzare da quel fattore.[2]

Studi non meno preoccupanti indicano che anche i procedimenti giudiziari sono esposti all’influenza di questo effetto alone. A meno che la bellezza non sia stata usata per fini criminosi (per esempio, una truffa), le persone che ne sono dotate tendono a ricevere un trattamento di favore nel sistema giudiziario. Per esempio, in uno studio condotto in Pennsylvania i ricercatori hanno valutato le qualità fisiche di 74 imputati (tutti maschi) all’inizio dei processi. Quando, molto tempo dopo, hanno controllato sugli atti giudiziari l’esito dei procedimenti, hanno accertato che i più belli avevano ottenuto sentenze molto più favorevoli: di fatto, avevano una probabilità doppia degli altri di evitare la detenzione.[3] In un’altra ricerca (questa su una finta causa per lesioni colpose) l’imputato, se era più bello della vittima, era condannato in media a un indennizzo di 5.623 dollari, mentre se la vittima era più attraente dell’imputato l’indennizzo medio era stimato in 10.051 dollari. Non solo, ma questo favoritismo coinvolgeva egualmente i giuristi dei due sessi.

Altri esperimenti hanno dimostrato che individui fisicamente attraenti hanno migliori probabilità di ricevere aiuto in caso di bisogno e risultano essere più persuasivi nel cambiare le opinioni di un gruppo di ascoltatori. Anche in questi casi la reazione è la stessa in entrambi i sessi: quando si trattava di portare soccorsi a una persona in apparente difficoltà, per esempio, uomini e donne erano più pronti a intervenire se questa era di

bell’aspetto, anche se dello stesso sesso.[4] Un’eccezione alla regola potremmo aspettarcela, naturalmente, nel caso che l’individuo in questione sia percepito come un rivale, ma a parte questa riserva è chiaro che, nella nostra cultura, un fisico attraente porta con sé vantaggi enormi. Non solo, ma il vantaggio comincia ad accumularsi molto presto: ricerche sui bambini della scuola elementare dimostrano che gli adulti danno un giudizio meno negativo degli atti d’aggressione se a compierli è un bel bambino e che gli insegnanti tendono a supporre un migliore livello d’intelligenza nei bambini più attraenti.[5]

Non può davvero sorprenderci che l’effetto alone della bellezza sia regolarmente sfruttato dai professionisti della persuasione. È ovvio che nella formazione del personale di vendita non si trascurino i suggerimenti sulla cura dell’aspetto fisico, che la selezione dei commessi tenga conto della prestanza e che generalmente chi si dedica a truffe e raggiri sappia di poter contare sulla bella presenza.

Somiglianza

Ma quando la bellezza o la bruttezza non è in questione? Dopo tutto la maggior parte delle persone ha un aspetto fisico medio. Quali altri fattori si possono usare? Come sappiamo sia dalla ricerca che dalla pratica quotidiana, ce ne sono molti, ma uno dei più efficaci è la somiglianza. Ci piacciono le persone che sono simili a noi. A quanto sembra, questo vale sia che la somiglianza riguardi le opinioni, i tratti di personalità, l’ambiente di provenienza o il modo di vita. Di conseguenza, chi desidera ottenere la nostra simpatia per renderci più remissivi alle sue richieste può cercare di apparire simile a noi. I modi sono tanti.

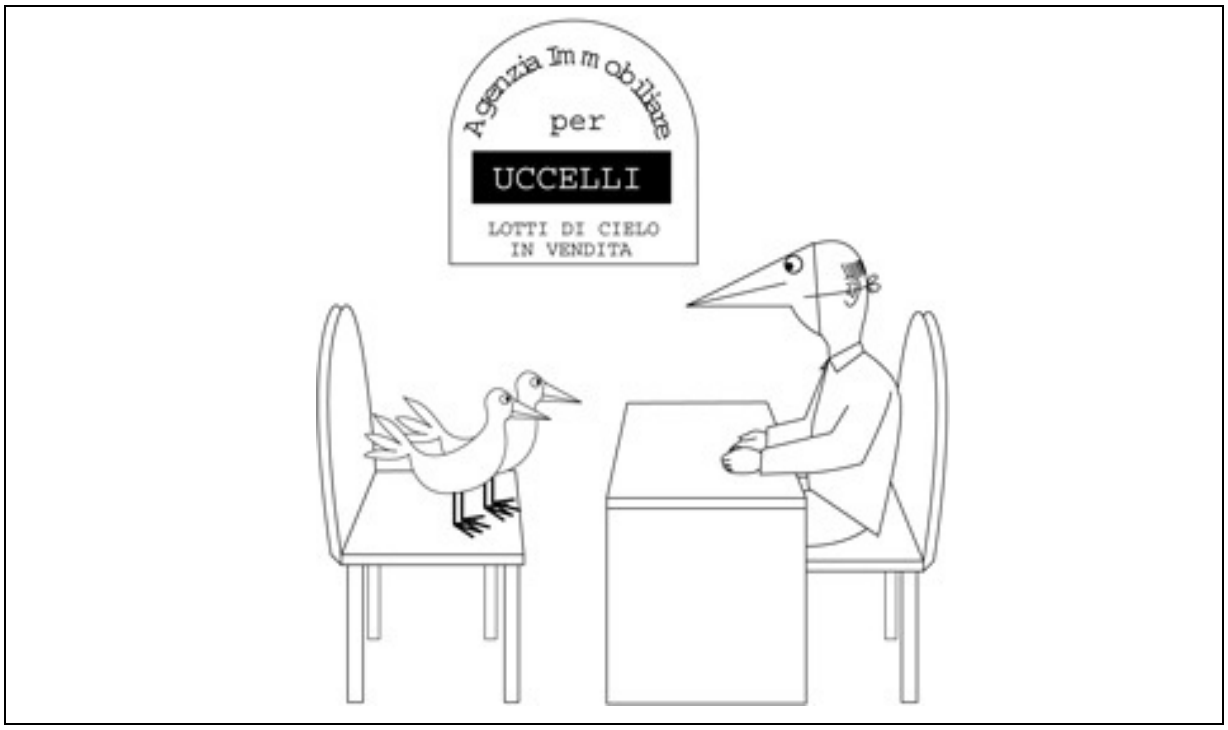


Figura 5.1 – Castelli in aria. Chi desidera ottenere la nostra simpatia per renderci più remissivi alle sue richieste può cercare di apparire simile a noi sotto diversi punti di vista: nell'aspetto, nelle opinioni, negli interessi, nell'ambiente di provenienza, nel modo di vivere. L'influenza potente della somiglianza nella promozione delle vendite è una cosa che i professionisti della persuasione conoscono da tempo. (Fonte: Leunig.)

Un buon esempio sono gli abiti. Varie ricerche hanno dimostrato che si tende più facilmente ad aiutare persone che vestono come noi. Un esperimento del genere è stato condotto in un campus universitario nei primi anni '70, quando i giovani si dividevano in hippie e straight a seconda del modo di vestire: i ricercatori, abbigliati da figli dei fiori o in modo convenzionale, chiedevano agli studenti di passaggio una monetina per fare una telefonata. Quando lo sperimentatore e lo studente erano vestiti allo stesso modo, la richiesta era accolta nei due terzi dei casi, ma se l'abbigliamento non collimava, la monetina era negata il più delle volte. Un altro esperimento fa vedere quanto può essere automatica la risposta a chi ci somiglia: i dimostranti di una marcia per la pace non solo firmavano più facilmente una petizione presentata da una persona che portava abiti simili ai loro, ma la firmavano senza nemmeno curarsi di leggerla prima.[6]

Un altro modo per manipolare la somiglianza, in modo da ottenere simpatia e un più facile assenso, consiste nel dichiarare identità di interessi, di origine e di ambiente. I venditori di automobili, per esempio, sono istruiti

a ricercare indizi utili in questo senso, mentre esaminano l'auto usata che il cliente ha da dare in permuta. Se nel bagagliaio ci sono attrezzi da campeggio, il venditore può confessare un grande amore per la natura e la vita all'aria aperta; se trova palline da golf sul sedile posteriore, potrà accennare di sfuggita a una partita che ha in programma; se si accorge che l'auto è stata comprata altrove, può chiedere al cliente di dov'è e mostrarsi sorpreso per la combinazione di esser nato lì anche lui (o la moglie).

Per quanto banali, queste somiglianze a quanto pare hanno la loro efficacia. Una ricerca condotta nel mondo delle assicurazioni, per esempio, nota che i clienti tendono più facilmente a stipulare il contratto quando il venditore è simile a loro in qualche campo: età, religione, idee politiche, fumatore o non fumatore. Dato che anche piccole somiglianze possono essere efficaci ai fini di una risposta positiva e dato che una qualche sfumatura di somiglianza è così facile da fabbricare artificialmente, consiglierei una particolare prudenza di fronte alle richieste di persone che insistono su alcuni punti di contatto.

In effetti, al giorno d'oggi occorre guardarsi soprattutto da coloro che *sembrano* essere uguali a noi: gli attuali tirocini per venditori consigliano spesso agli allievi l'approccio del tipo *mirror and match*, che consiste nell'imitare la postura, l'umore e lo stile verbale del potenziale cliente. Alcune ricerche hanno infatti dimostrato che somiglianze relative a tutte queste dimensioni conducono a risultati positivi.[7]

Complimenti

Un noto comico, McLean Stevenson, una volta spiegò in questi termini con che trucco sua moglie l'aveva convinto a sposarla: «Mi ha detto che le piacevo». È una battuta, certo, ma è anche molto istruttiva. Sapere che una persona prova per noi ammirazione o attrazione può essere un dispositivo micidiale per indurre da parte nostra simpatia e acquiescenza come contraccambio. E così, spesso sotto forma di scoperta adulazione oppure sotto forma di semplici dichiarazioni di affinità, ci capita di sentire apprezzamenti positivi da gente che vuole qualcosa da noi.

Prendiamo Joe Girard, il primatista nelle vendite di autoveicoli, che attribuisce il suo successo alla capacità di conquistare la simpatia dei clienti. Aveva un'abitudine che a prima vista sembra inutile e costosa: ogni

mese mandava a ciascuno dei suoi oltre 13.000 clienti un cartoncino di auguri con un messaggio personale. Gli auguri cambiavano da un mese all'altro (Buon Anno, Buona Pasqua, ecc.), ma il messaggio era sempre identico, testualmente «*I like you*»: «Non c'è altro sul cartoncino, nient'altro che il mio nome», spiegava Girard. «Gli ricordo semplicemente che mi piacciono, ecco tutto».

Una dichiarazione di simpatia che arriva con la posta puntualmente dodici volte l'anno, un anno dopo l'altro, su un cartoncino a stampa spedito ad altre 13.000 persone: può funzionare una formula così impersonale, così scopertamente promozionale? Evidentemente secondo Girard sì, e l'opinione di un uomo così abile nei suoi affari non è da prendere alla leggera. A quanto pare, aveva ben capito un aspetto importante della natura umana: tutti noi siamo di un'ingenuità straordinaria di fronte all'adulazione. Pur essendoci dei limiti alla nostra credulità, specialmente quando abbiamo la certezza che l'adulatore cerca di manipolarci, di regola tendiamo a credere alle lodi e ci piace chi ce le propina, spesso anche quando le lodi sono chiaramente false.

Un esperimento condotto in North Carolina ci mostra quanto siamo indifesi di fronte agli apprezzamenti positivi. I soggetti di questa ricerca (tutti di sesso maschile) ricevevano da una persona che aveva bisogno di un favore da loro vari tipi di giudizi: alcuni solo positivi, altri solo negativi, altri infine in cui erano combinate critiche e lodi. Ci sono tre risultati interessanti: primo, chi dava solo giudizi positivi risultava il più simpatico; secondo, ciò valeva anche nel caso che i soggetti capissero perfettamente il tornaconto che questi aveva a ottenere la loro simpatia; terzo, le pure lodi, a differenza degli altri apprezzamenti, funzionavano altrettanto bene anche quando non corrispondevano affatto al vero.[8]

A quanto pare, abbiamo una reazione positiva così automatica ai complimenti che possiamo facilmente essere vittime di chi se ne serve anche scopertamente per ottenere il nostro favore. Viste sotto questa luce, le spese di stampa e spedizione di oltre 150.000 cartoncini l'anno per dire ai clienti «mi piacete» non sembrano più così irrazionali.

Contatto e cooperazione

Per lo più ci piacciono le cose che ci sono familiari.[9] Chi volesse averne la dimostrazione su se stesso, provi un piccolo esperimento. Prenda il negativo di una vecchia fotografia che lo ritrae di faccia e ne ordini due stampe, una a diritto e l'altra a rovescio, e poi decida quale versione gli piace di più chiedendo di scegliere anche a un amico. Se le cose vanno come in un esperimento condotto a Milwaukee su un gruppo di donne, dovrebbe risultare un fatto curioso: l'amico sceglierà la versione normale, mentre il soggetto preferirà l'immagine rovesciata. Evidentemente entrambi reagiscono favorevolmente al viso più familiare: l'amico a quello che tutti vedono, il legittimo proprietario all'immagine speculare, che è l'unica che conosce.[10]

Dato l'effetto che esercita sulla simpatia-antipatia, la familiarità interviene in ogni tipo di decisioni, non escluse le elezioni. Sembra che nel segreto della cabina gli elettori spesso scelgano un candidato per il semplice fatto che il suo nome non suona nuovo.[11]

Come può accadere una cosa del genere? La risposta è in parte nella maniera inconsapevole in cui agisce la familiarità nel produrre simpatia. Spesso non ci accorgiamo affatto che il nostro atteggiamento verso una cosa è stato influenzato dal numero di volte che vi siamo stati esposti in passato. Per esempio, in un esperimento, vennero mostrati ad un gruppo di soggetti dei volti umani proiettati su uno schermo, ma ad una velocità così elevata che fu impossibile ai soggetti stessi, più tardi, ricordare di averli visti in precedenza. Tuttavia, quanto più frequentemente un certo volto veniva proiettato sullo schermo, tanto maggiore risultò successivamente il gradimento di quella persona quando fu predisposta un'interazione reale tra soggetti sperimentali ed individui raffigurati nelle diapositive. E, siccome a un maggior gradimento corrisponde una maggiore influenza sociale, le opinioni degli individui più spesso raffigurati riuscirono a convincere in misura maggiore i soggetti dell'esperimento.[12]

In base all'idea, ben documentata, che siamo più favorevoli a quelli con cui abbiamo più contatti, alcuni hanno suggerito una strategia per migliorare le relazioni razziali: sostengono che basterebbe aumentare le occasioni di contatti alla pari fra membri di gruppi etnici diversi perché questi arrivino a piacersi di più. Tuttavia, quando si sono esaminati i

risultati dell'integrazione nelle scuole – il campo che offre la migliore verifica di questa strategia – si è scoperto un andamento del tutto opposto: l'integrazione scolastica tende ad accrescere il pregiudizio fra neri e bianchi piuttosto che a ridurlo.[13]

Il discorso sull'esperienza di integrazione razziale nella scuola merita di essere approfondito. Malgrado le ottime intenzioni di chi propone una strategia basata sul puro e semplice contatto, questa ha scarse possibilità di portare buoni frutti perché si fonda su un grosso equivoco. Anzitutto, la situazione scolastica non è un crogiolo dove i bambini interagiscono fra loro liberamente, a prescindere dai gruppi etnici: dopo anni di politica d'integrazione, a livello sociale l'interazione è scarsa e gli alunni continuano a raccogliersi per gruppi etnici. Secondo, anche se l'interazione fra razze diverse fosse molto più intensa, sappiamo dalla ricerca che contatti ripetuti non necessariamente producono reazioni positive: in realtà, l'esposizione continuativa a uno stimolo (oggetto o persona che sia) in condizioni spiacevoli, come frustrazione, conflitto o competizione, non fa che accrescere l'antipatia.[14] Ora, la tipica classe scolastica americana favorisce precisamente queste condizioni spiacevoli.

Prendiamo la relazione di uno psicologo, Elliot Aronson, incaricato dalle autorità scolastiche di fare una consulenza sui problemi delle scuole di Austin, nel Texas. La sua descrizione si potrebbe applicare a quasi tutte le scuole pubbliche degli Stati Uniti:

> In generale, ecco come funziona. L'insegnante sta in piedi davanti alla classe e fa una domanda. Sei, dieci bambini si agitano nel banco alzando la mano, vogliosi di esser chiamati a dimostrare quanto sono bravi. Diversi altri stanno fermissimi e distolgono gli occhi, sforzandosi di diventare invisibili. Quando l'insegnante chiama un bambino a rispondere, si vedono espressioni di delusione sul volto di quelli che alzano la mano, perché hanno perso un'occasione di ricevere l'approvazione dell'insegnante, e sollievo sul viso di quegli altri che non sapevano la risposta… È un gioco ferocemente competitivo e la posta in palio è alta, perché i bambini gareggiano per ottenere l'affetto e l'approvazione di un adulto che ha grande importanza nella loro vita.
>
> Non solo, ma questo procedimento garantisce che i bambini non imparino ad apprezzarsi e comprendersi l'un l'altro. Cercate di ricordare la vostra esperienza a scuola. Se sapevate la risposta giusta e l'insegnante interrogava qualcun altro, probabilmente speravate che sbagliasse, in modo da avere un'altra possibilità di esibire le vostre cognizioni. Se chiamava voi e rispondevate male, oppure non avevate nemmeno alzato la mano per entrare in gara, probabilmente sentivate invidia e risentimento per i compagni che sapevano la risposta giusta. I bambini che falliscono in questo sistema sviluppano risentimento e gelosia per quelli che riescono, disprezzandoli come "coccolini" dell'insegnante, o magari addirittura aggredendoli fisicamente durante la ricreazione.

> Gli alunni più bravi, da parte loro, spesso guardano gli altri con disprezzo, considerandoli "stupidi".
> Questo processo competitivo non incoraggia nessuno a guardare con serenità e benevolenza ai suoi compagni.[15]

Non dobbiamo quindi meravigliarci che la pura e semplice "de-segregazione" scolastica (ottenuta con il trasporto coatto degli alunni fuori zona, ridisegnando i confini dei distretti o chiudendo certe scuole) produca tanto spesso un'esasperazione dei pregiudizi. Quando i nostri figli trovano piacevoli contatti sociali e d'amicizia nell'ambito del loro gruppo etnico e ricevono una ripetuta esposizione a gruppi etnici diversi solo nel calderone competitivo della classe scolastica, non possiamo aspettarci di meglio.

Esistono soluzioni a portata di mano, o dobbiamo rassegnarci a gettar via il bambino (l'integrazione razziale) insieme con l'acqua sporca (le accresciute rivalità ed i risentimenti interetnici)? Fortunatamente, speranze in questo senso cominciano a emergere dalla recente ricerca pedagogica sul concetto di "apprendimento cooperativo". Dato che l'esacerbarsi dei pregiudizi dopo la segregazione deriva in gran parte dal contatto continuativo con i membri degli altri gruppi etnici percepiti come rivali, si sono sperimentate forme d'insegnamento imperniate sulla cooperazione anziché sulla competizione.

Al campeggio. Per capire come funziona un'impostazione cooperativa dell'apprendimento, è utile riesaminare l'affascinante esperienza, vecchia ormai di oltre trent'anni, di Muzafer Sherif. Questo studioso di origine turca, incuriosito e preoccupato dal problema del conflitto fra i gruppi, decise di studiare come si sviluppa questo processo, prendendo come terreno d'indagine una colonia estiva maschile. I ragazzi non si rendevano conto di partecipare a un esperimento, ma Sherif e i suoi collaboratori manipolarono ad arte l'ambiente sociale del campeggio per osservarne gli effetti sui rapporti di gruppo.

Non ci volle molto per produrre certi tipi di malevolenza. Bastò separare i ragazzi in due baracche per ottenere una contrapposizione fra "noi e loro"; assegnando un nome ai due gruppi (le Aquile e i Serpenti) si stimolò ulteriormente la rivalità. Ben presto i ragazzi cominciarono a disprezzarsi a vicenda, ma queste forme di ostilità erano poca cosa in confronto a quello che avvenne con l'introduzione di attività competitive ogni volta che i due

gruppi si incontravano: cacce al tesoro, tiro alla fune, gare atletiche, sempre a squadre contrapposte, cominciarono a produrre insulti e scontri fisici. Durante le gare, i membri delle due squadre si davano del “baro”, “truffatore”, “fetente”. Più tardi, vennero gli assalti alla baracca nemica, per rubare e bruciare la bandiera e imbrattare le pareti con simboli minacciosi, mentre le risse alla mensa (che era comune) erano all’ordine del giorno.

A questo punto era chiaro che la ricetta per creare disarmonia era facile e rapida: separare i partecipanti in gruppi e lasciarli fermentare nel loro brodo, poi mescolarli alla fiamma di una competizione continua. Il risultato è assicurato: odio tra i gruppi in piena ebollizione.

Più difficile era il compito che ora i ricercatori si trovavano davanti: come eliminare l’ostilità profonda che avevano creato. Per primo tentarono il metodo dei contatti, riunendo i due gruppi più spesso, anche in attività piacevoli come film e gite, ma i risultati erano disastrosi: ai picnic si litigavano il cibo, agli spettacoli facevano a gara a chi urlava più forte, quando erano in fila insieme per la mensa si prendevano a spintoni. A questo punto Sherif e i suoi collaboratori cominciarono a temere di aver creato, come il Dr. Frankenstein, un mostro non più controllabile, ma seppero trovare una soluzione che era insieme semplice ed efficace.

Si incaricarono di costruire una serie di situazioni in cui la competizione fra i gruppi avrebbe danneggiato gli interessi di ciascuno, mentre era assolutamente necessaria la collaborazione di tutti. Una volta, durante una gita di una giornata intera, “si scopriva” che l’unico furgone disponibile per andare a far provviste in città non partiva: i ragazzi venivano tutti insieme mobilitati per spingerlo fino a metterlo in moto. Un’altra volta, c’era un’interruzione nelle condotte dell’acqua che veniva da un deposito lontano: di fronte all’emergenza, rendendosi conto della necessità di un’azione coordinata, i ragazzi si organizzarono per trovare la falla e ripararla. Oppure, un giorno gli sperimentatori informarono i ragazzi che ci sarebbe stata l’occasione di noleggiare un bel film, ma il bilancio economico della colonia non lo permetteva: i ragazzi fecero una colletta fra loro e passarono una serata particolarmente piacevole tutti insieme.

Le conseguenze, benché non istantanee, furono però notevolissime. Gli sforzi congiunti verso scopi comuni colmavano gradualmente la frattura fra i gruppi. Dopo non molto, insulti e spintoni erano andati scomparendo e i

ragazzi avevano cominciato a mescolarsi ai tavoli della mensa. Non solo, ma alla richiesta di indicare i loro migliori amici, un numero significativo indicò anche membri dell'altro gruppo, mentre la prima volta gli elenchi contenevano esclusivamente compagni della stessa baracca. Qualcuno anzi, esplicitamente si dichiarò lieto dell'occasione per riformulare il giudizio, perché si era accorto di avere cambiato idea rispetto ai primi giorni. Un episodio rivelatore si ebbe una sera che i ragazzi ritornavano da una gita tutti insieme sullo stesso autobus (cosa che in passato avrebbe provocato un putiferio ma che adesso era stata una loro specifica richiesta): quando l'autobus si fermò a un chiosco di bibite i ragazzi di un gruppo, accorgendosi di avere ancora cinque dollari di loro proprietà nella cassa comune, mentre gli altri li avevano finiti, decisero di offrire da bere agli ex nemici.

Le origini di questa svolta sorprendente si possono far risalire a quelle occasioni in cui i ragazzi avevano dovuto vedersi come alleati anziché come avversari. La procedura cruciale era stata quella d'imporre scopi comuni ai due gruppi: la collaborazione indispensabile per realizzarli aveva permesso infine ai membri dei due gruppi rivali una nuova percezione reciproca, contrassegnata da appoggio, amicizia, aiuto prezioso. Una volta che lo sforzo comune aveva prodotto un successo, diventava particolarmente difficile mantenere sentimenti ostili verso i compagni di squadra che avevano collaborato alla buona riuscita.[16]

Di nuovo a scuola. In mezzo alle tensioni sociali scatenate dalla segregazione scolastica, certi psicologi dell'educazione hanno cominciato a intravedere la rilevanza che i risultati di Sherif possono avere per i rapporti all'interno della classe. Se si fosse modificata la situazione di apprendimento, dando almeno un certo spazio al lavoro di collaborazione in vista di una riuscita comune, forse avrebbero potuto svilupparsi nuovi rapporti di amicizia fra gli alunni di razza diversa. Sperimentazioni in questo senso sono state portate avanti in vari Stati, ma un modello particolarmente interessante, la classe-mosaico, è stato proposto da Elliot Aronson e dai suoi collaboratori in Texas e California.

In sostanza, il metodo consiste nel far collaborare gli alunni nell'acquisizione di nozioni o competenze in vista di un test di profitto programmato per una certa data: si formano dei gruppi di lavoro, dando a

ciascuno dei membri solo una parte dei dati – una tessera del mosaico – necessari per superare la prova. Con questo sistema gli alunni devono a turno istruire e assistere i compagni di squadra e ognuno, per riuscire, ha bisogno di ogni altro. Come i campeggiatori di Sherif, invece che rivali devono diventare alleati.

Applicata in classi dove l'integrazione razziale era intervenuta di fresco, la metodologia del mosaico ha dato risultati impressionanti. Ricerche controllate dimostrano che, in confronto alle altre classi della stessa scuola dov'è in vigore il tradizionale metodo competitivo, l'apprendimento a mosaico stimola un clima di maggiore amicizia e di minor pregiudizio razziale. Ci sono anche altri vantaggi: oltre alla fondamentale riduzione dell'ostilità, nei gruppi di minoranza migliorano l'autostima, l'interesse per la scuola e i punteggi nei test di profitto. Ma anche per i bianchi ci sono dei vantaggi sul piano dell'autostima e dell'atteggiamento verso la scuola, mentre il rendimento si mantiene almeno pari a quello dei coetanei bianchi nelle classi tradizionali.

Progressi come questi esigono una spiegazione. Che cosa succede esattamente in una classe organizzata secondo questo modello, che spieghi risultati che ormai si disperava di poter ottenere nella scuola pubblica? La storia di un caso presentato da Aronson ci aiuta a capire meglio. Descrive l'esperienza di Carlos, un bambino di origine messicana, inserito per la prima volta in un gruppo di lavoro: il suo compito nel gruppo era imparare e insegnare ai compagni la parte centrale della biografia di Joseph Pulitzer, che sarebbe stata oggetto fra breve di un test di profitto per tutto il gruppo di lavoro. Racconta Aronson:

> Carlos non parlava bene l'inglese, che non era la sua lingua materna, ed essendo stato preso in giro spesso in passato per il suo modo di parlare, aveva imparato nel corso degli anni a stare zitto in classe. Si potrebbe dire che Carlos e la maestra avessero istituito una congiura del silenzio: lui si nascondeva nell'anonimato, in mezzo alle attività che fervevano in classe, e si evitava l'imbarazzo di incespicare nelle risposte; lei da parte sua non lo interrogava. Probabilmente lo faceva con le migliori intenzioni, per non umiliarlo o vederlo sbeffeggiare dai compagni, ma ignorandolo l'insegnante l'aveva in sostanza cancellato, lasciando intendere che non valeva la pena di occuparsi di lui. O almeno, questo era il messaggio che ne ricevevano gli altri alunni: «se l'insegnante non lo interroga mai, dev'essere perché Carlos è stupido» (e probabilmente anche lui era arrivato alla stessa conclusione). Naturalmente, Carlos si trovò molto a disagio col nuovo sistema, che lo obbligava a parlare con i compagni del gruppo. Aveva una gran difficoltà a comunicare la sua parte della ricerca, mentre i compagni non l'aiutavano affatto e reagivano tutti secondo la vecchia abitudine radicata di prendere in giro chi inciampa nelle risposte, specialmente

se ha la fama di essere poco intelligente: «Ah, non lo sai», l'accusava Mary. «Sei scemo, non capisci nulla. Non sai quello che fai».

Una di noi, incaricata di osservare il processo di gruppo, interveniva con qualche suggerimento quando sentiva discorsi come questo: «Va bene, puoi prendertela con lui se vuoi, e magari ti ci diverti, ma non ti servirà ad imparare questo pezzo della vita di Pulitzer. Il test è fra un'ora circa». Si noti come queste parole cambiassero le contingenze di rinforzo: a questo punto era chiaro come Mary non avesse nulla da guadagnare disprezzando Carlos, ma solo da perdere. Dopo qualche giorno e varie esperienze di questo tipo, cominciò a baluginare in questi bambini l'idea che l'unica possibilità di imparare il pezzo di ricerca di Carlos era prestare attenzione a quello che Carlos aveva da dire. Capito questo, cominciarono a trasformarsi in intervistatori piuttosto abili: invece di prendere in giro Carlos o ignorarlo, impararono a tirarlo fuori dal suo guscio, a fargli le domande che gli rendevano più facile spiegare a voce quello che aveva in testa. Carlos, da parte sua, era più rilassato e questo lo aiutava a comunicare meglio. Dopo un paio di settimane, i compagni erano arrivati alla conclusione che non era affatto stupido come pensavano. Vedevano in lui certe cose che non avrebbero mai sospettato: cominciavano a trovarlo simpatico, e Carlos cominciava a star meglio a scuola e a considerare i suoi compagni di lingua inglese non degli aguzzini ma degli amici.[17]

Quando ci troviamo davanti a risultati positivi come quelli dei gruppi-mosaico, c'è la tendenza a un eccessivo entusiasmo per una singola, facile soluzione a un problema ostico. L'esperienza dovrebbe insegnarci che questi problemi raramente si risolvono con un rimedio semplice: ciò vale indubbiamente in questo caso come negli altri. Anche restando nell'ambito delle procedure di apprendimento cooperativo, i problemi sono complessi. Prima di poterci dire totalmente soddisfatti di questo come di altri analoghi modelli per l'apprendimento e la socializzazione, abbiamo bisogno di molto altro lavoro di ricerca, che ci dica quanto spesso, in che dosi, a che livelli d'età e in che tipi di gruppo le strategie cooperative possono funzionare. C'è anche bisogno di sapere qual è il modo migliore per gli insegnanti di istituire metodi nuovi, purché siano disposti a farlo. Dopo tutto, le tecniche di apprendimento cooperativo si discostano radicalmente dalla pratica tradizionale corrente e possono essere accolte negativamente dall'insegnante, poiché ridimensionano l'importanza che questi assume nella classe, delegando gran parte del lavoro didattico agli allievi. Infine, dobbiamo renderci conto che anche la competizione ha un suo ruolo e può essere preziosa per motivare condotte desiderabili e per sviluppare il concetto di sé. Si tratta quindi non di eliminare la competizione nella scuola, ma di rompere il suo monopolio, introducendo regolarmente nella vita di classe attività cooperative che portino a un successo di gruppo, coinvolgendo alunni di tutti i gruppi etnici.[18]

Che cosa si ricava da questa digressione sugli effetti della “de-segregazione” scolastica sui rapporti razziali? Se ne ricavano due punti. In primo luogo, se è vero che la familiarità prodotta da contatti frequenti produce generalmente simpatia, si ottiene il risultato opposto se il contatto porta con sé esperienze sgradevoli: per questo, ponendo bambini di gruppi etnici diversi in situazioni di dura competizione come sono quelle proprie della scuola americana tradizionale, non si può che assistere ad un esacerbarsi delle ostilità. In secondo luogo, la dimostrazione che l’apprendimento di gruppo è un antidoto a questo problema può farci capire l’importanza che ha la cooperazione ai fini della simpatia e di un positivo legame fra le persone.

Questo naturalmente lo sanno benissimo i professionisti della persuasione, che cercano in tutti i modi di accentuare quegli elementi di collaborazione che esistono nella situazione, o li inventano di sana pianta per dimostrare che noi e loro stiamo “lavorando insieme” per gli stessi scopi, a reciproco vantaggio. Gli esempi sono innumerevoli. Prendiamo il caso di un venditore di auto che si dichiara disposto a venirci incontro sul prezzo della vettura, a patto di poter riuscire a “convincere il capo” ad accordarci una certa cifra conveniente. In realtà, la tariffa che il venditore ci sta offrendo è giusto il prezzo che aveva in mente fin dall’inizio, e quella che si svolge nell’ufficio del capo è tutto fuorché la “dura battaglia” che lui vuol farci credere. Spesso, anzi, non fa altro che fumarsi una sigaretta o bere un caffè, trattenendosi nella stanza del suo superiore (che intanto continua tranquillamente a lavorare) per un tempo plausibile ed uscendone con l’aria distrutta e la cravatta allentata, ma dichiarando la sua soddisfazione per il “prezzo vantaggioso” che è “faticosamente riuscito a strappare”.

L’esempio forse più eloquente, seppure poco familiare alla maggior parte di noi, è però costituito dagli interrogatori di polizia.

Di recente la magistratura ha imposto tutta una serie di restrizioni alla condotta della polizia, in occasione del fermo, specialmente per quanto riguarda il modo di ottenere le confessioni. Certi tipi di pressione fisica e psicologica non possono più essere usati, se non si vuol correre il rischio di veder invalidata l’indagine. Per questa ragione hanno preso piede manovre

più sottili, come il trucco che va sotto il nome di “Poliziotto Buono/Poliziotto Cattivo”.

La manovra procede così: il fermato, mettiamo un giovane sospettato di rapina, viene condotto in una stanza per essere interrogato da due poliziotti. Uno di questi (magari per ragioni di carattere, oppure solo perché stavolta tocca a lui) farà la parte del Poliziotto Cattivo, l’altro impersonerà il Poliziotto Buono. Il sospettato non fa in tempo a mettersi a sedere che subito si prende di “figlio d’una gran cagna” da parte del Poliziotto Cattivo. Se il ragazzo rifiuta di rispondere o contesta le accuse, il Poliziotto Cattivo lo aggredisce prendendo a calci la sedia e minacciandolo di fare tutto il possibile per fargli avere il massimo della pena.

All’inizio della sceneggiata, il Poliziotto Buono se ne sta in disparte. Poi, a poco a poco, inizia a intromettersi, cercando di moderare la rabbia del collega: «Calmati, Frank». L’altro ribatte inviperito: «Mi dici di calmarmi, amico? Ma se questo spudorato bastardo mi sta mentendo proprio in faccia!». Poco dopo, il Poliziotto Buono interviene nuovamente in difesa dell’interrogato: «Non te la prendere, non vedi che è solo un ragazzo…». Queste parole, sebbene non proferite in forma di appoggio convinto, suonano come musica per le orecchie del prigioniero in confronto ai ruggiti ferini del Poliziotto Cattivo. Ma quest’ultimo non si lascia intenerire: «Un ragazzo? Non è che un dannato sacco di immondizia, e ti dirò di più: è maggiorenne, e questo è quanto mi basta per spedire le sue chiappe in una cella così buia che dovranno usare una torcia per venire a cercarlo!».

A questo punto, il Poliziotto Buono comincia a rivolgersi direttamente al giovane, chiamandolo per nome e cercando di fargli vedere gli aspetti positivi del suo caso: «È una fortuna, Kenny, che tu non abbia ferito nessuno e che non fossi armato. Al processo ne terranno conto». Se il Poliziotto Cattivo persiste nelle sue ingiurie, il Poliziotto Buono lo allontana con una scusa (magari dandogli i soldi per andare a prendere un caffè per tutti e tre) e ne approfitta per mettersi totalmente dalla parte dell’accusato: «Okay, amico, mi sembra chiaro che tu non piaci al mio collega, ed è vero che la Procura tratta duramente chi non collabora: ti aspetterebbero cinque anni di galera. Io non voglio che ti succeda questo, amico: se adesso ammetti di aver fatto tu quella rapina, prenderò a cuore il tuo caso e metterò una parola buona presso l’ufficio del Procuratore. Se ci

lavoriamo insieme, possiamo ridurre quei cinque anni a due, magari uno. Fai un favore a tutti e due, Kenny: dimmi cos'è successo e cerchiamo di uscirne fuori insieme, da questa faccenda». Spesso e volentieri, segue una piena confessione.

Il trucco funziona per varie ragioni: la minaccia di una pesante condanna agitata subito dal Poliziotto Cattivo, il principio di contrasto percettivo, per cui in confronto a lui il Poliziotto Buono sembra un angelo, la regola di reciprocità messa in moto dai suoi interventi a favore del fermato.

Ma la ragione principale è per il sospettato l'idea di avere qualcuno dalla sua parte, qualcuno che si preoccupa della sua sorte e che vuol collaborare con lui. Una persona così è quasi sempre vista con favore, ma in una situazione tanto critica diventa facilmente un salvatore (e un confessore).

Condizionamento e associazione

Non di rado, i titolari di rubriche delle previsioni meteorologiche in TV si trovano di fronte ad esperienze tutt'altro che piacevoli: vengono minacciati o addirittura aggrediti dalle persone più impensabili, le quali li incolpano della pioggia, della neve e della grandine che assillano la loro regione o ne distruggono i raccolti. I malcapitati possono magari affannarsi a spiegare che le previsioni a lungo termine sono soggette ad un ampio margine di incertezza, o protestare di limitarsi a riferire informazioni elaborate dal computer, ma invano: è la loro faccia che la gente vede in TV, pertanto devono essere loro i responsabili. Ecco cos'hanno dichiarato in proposito alcuni dei suddetti meteorologi, intervistati dalla Associated Press:

«Un tizio mi telefonò per dirmi che, se fosse nevicato per Natale, non avrei vissuto abbastanza per vedere l'anno nuovo».

«Mi trovavo in un bar quando un agricoltore grande e grosso, che evidentemente aveva bevuto un po' troppo, si avvicinò puntando minacciosamente il dito contro di me: "Tu sei quello che ha mandato il tornado che ha distrutto la mia casa… Voglio staccarti la testa con queste stesse mani!". Replicai: "È vero, l'ho mandato io quel tornado, e non solo: gliene manderò anche un altro, se non mi lascia in pace"».

«Un'anziana signora, che mi aveva riconosciuto alla guida della mia macchina, iniziò a colpirmi il parabrezza con l'ombrello, gridando che tutta quella pioggia era colpa mia».

Una di queste persone, che teneva una rubrica meteorologica in una TV privata, si decise infine a contattarmi, tramite il Dipartimento di Psicologia dell'Università, per chiedere lumi su quella che per lui era diventata una vera e propria esasperante persecuzione. Gli detti un appuntamento al mio studio, dove cercai di spiegargli che era vittima di una risposta automatica che le persone hanno da sempre verso le cose che percepiscono come tra loro collegate. Gli esempi sono moltissimi, ma mi parve che il più istruttivo per lui fosse quello dei messi imperiali nell'antica Persia: se si presentavano al palazzo con la notizia di una vittoria erano trattati da eroi, ma se annunciavano una sconfitta li giustiziavano su due piedi.

Da una parte volevo che capisse che era vittima di un meccanismo universale, espresso da Shakespeare con una battuta efficacissima: «La natura delle cattive notizie contagia chi le dà». C'è una tendenza naturale a provare antipatia per chi ci dà un'informazione spiacevole, anche se non ne è la causa: basta la semplice associazione a stimolare questa risposta.[19] Dall'altra, speravo che si consolasse paragonando la sua sorte a quella dei messaggeri persiani e mi sembra di esserci riuscito, perché uscendo mi disse: «Beh, in fondo ora penso che mi posso accontentare. Capisce, lavoro a Phoenix dove c'è il sole trecento giorni l'anno: pensi un po' se fossi su a Nord».

Quest'ultima frase rivela che il nostro aveva capito più di quanto avevo spiegato: essere associato alla cattiva stagione ha un effetto negativo, ma sull'altro piatto della bilancia sta il fatto che l'associazione con la bella stagione rende popolari. Infatti il principio di associazione ha un carattere generale, che regola i collegamenti sia negativi che positivi.[20]

Nella nostra società sembra che a insegnarci come funzioni l'associazione negativa siano principalmente le mamme: chi non ricorda come ci mettevano sempre in guardia di non giocare con i ragazzacci da strada, dicendo che, anche se non facevamo nulla di male, agli occhi del vicinato saremmo stati giudicati in base alle nostre compagnie. Era una lezione sul lato negativo del principio di associazione, una lezione sostanzialmente esatta: è vero che la gente suppone che si abbia lo stesso carattere degli amici.[21]

Quanto alle associazioni positive, sono i professionisti della persuasione a farci lezione, cercando sistematicamente di collegare se stessi o i loro

prodotti alle cose che ci piacciono. Così, le belle ragazze che compaiono dovunque nella pubblicità sono lì per prestare al prodotto i propri tratti positivi, bellezza e desiderabilità. L'efficacia del procedimento ha avuto anche verifiche sperimentali: in una ricerca, i soggetti (maschi) attribuivano alla stessa auto un prezzo, una velocità, un'attrattiva maggiore quando nella foto compariva una modella seducente. Interrogati in seguito, rifiutavano di credere che la sua presenza avesse influenzato il loro giudizio sull'automobile.[22]

Dato che il principio di associazione funziona così bene e in maniera così inconsapevole, l'industria si affretta a collegare i suoi prodotti con le mode culturali in corso. Nei giorni della prima spedizione sulla Luna, qualunque cosa, dalle bevande della prima colazione ai deodoranti, veniva messa in vendita con qualche allusione alle imprese spaziali. Negli anni delle Olimpiadi, veniamo informati esattamente su quali sono i prodotti "ufficiali" in dotazione alla nostra rappresentativa olimpionica. Negli anni '70, quando la parola magica era "ritorno alla natura", tutti cercavano di sfruttarla, a volte con risultati grotteschi: "Un sistema naturale per cambiare colore ai capelli", suonava una pubblicità televisiva.

Collegare ai prodotti commerciali alcune celebrità è un altro modo di utilizzare il principio di associazione. Così atleti famosi e stelle dello spettacolo sono in grado di prestare la loro desiderabilità agli oggetti cui si lasciano associare. L'industria da sempre ha pagato a caro prezzo queste connessioni privilegiate, ma di recente anche i politici si sono accorti della loro importanza nel richiamare l'attenzione degli elettori. Se questa può essere una novità, non lo è però lo sforzo degli uomini politici di sfruttare in altri modi il principio di associazione. L'associazione più tipica e astuta, fra le tante che i politici cercano di istituire con i più diversi valori positivi (la tradizione, la patria, la famiglia, ecc.) è quella col cibo. È tradizione che la Casa Bianca, quando vuole vincere le resistenze dei parlamentari a una sua iniziativa, li inviti a colazione o a pranzo, così come la raccolta di fondi per le campagne elettorali avviene regolarmente in occasione di banchetti (e, si noti, sempre durante o dopo, mai prima). I vantaggi sono diversi, fra cui l'intervento della regola di reciprocità, ma il più sottile forse è quello scoperto da Gregory Razran negli anni '30.

Figura 5.2 – Un po’ di sesso nei letti ortopedici. I risultati della ricerca dimostrano che un’automobile, se viene rappresentata insieme a una bella ragazza, diventa più desiderabile. A quanto pare, certi pubblicitari credono che la cosa valga per qualunque tipo di articoli.

Usando quella che chiamava “tecnica dello spuntino”, questo psicologo ha dimostrato che i soggetti sono più favorevoli alle cose e persone presentate loro mentre stanno mangiando. Nell’esempio che ci riguarda più da vicino, si trattava di alcune affermazioni politiche che venivano presentate ai soggetti una prima e poi una seconda volta: è risultato che alla fine il giudizio era migliorato solo per quelle affermazioni che la seconda volta erano comparse insieme col cibo. E il cambiamento era del tutto inconsapevole, dato che i soggetti non ricordavano affatto quali avevano letto mentre stavano mangiando.[23]

Per capire da dove fosse venuta a Razran questa idea apparentemente bizzarra, bisogna sapere che Razran è stato uno dei primi traduttori in inglese della letteratura psicologica sovietica, che presentava allora quasi esclusivamente lavori consacrati al principio di associazione e dominati dalle idee di Pavlov.

Ivan Pavlov era un grande fisiologo (ha ottenuto il Nobel per le sue ricerche sul sistema digestivo), ma il suo esperimento più importante, di una semplicità mirabile, è quello sui riflessi condizionati. Dimostrò infatti che la risposta riflessa di un animale al cibo (salivazione) può essere indirizzata a uno stimolo del tutto irrilevante (un campanello) semplicemente collegando le due cose: se la presentazione del cibo al cane era sempre accompagnata dal suono del campanello, ben presto l’animale cominciava a salivare in risposta al suono anche in assenza di cibo.

Dall’esperimento classico di Pavlov alla tecnica dello spuntino di Razran il passo è breve. Evidentemente, le reazioni normali al cibo si possono trasferire ad altre cose attraverso il processo associativo. L’idea di Razran fu che tra le normali risposte al cibo, come la salivazione, c’è anche una generale piacevolezza: da qui la possibilità di condizionare una reazione positiva a qualunque stimolo che venga associato strettamente al buon cibo. È chiaro che l’idea pubblicitaria di associare ai prodotti reclamizzati le più svariate cose desiderabili si fonda sullo stesso principio.

Il fatto che tutti noi siamo vittime inconsapevoli dell’uso che i professionisti della persuasione fanno del principio d’associazione non significa che non lo abbiamo chiaro e non lo usiamo noi stessi. È abbondantemente dimostrato, per esempio, che facciamo il possibile per evitare di trovarci nella pericolosa situazione del messaggero di sventura. Un piccolo esperimento condotto all’Università della Georgia fa vedere come ci comportiamo di fronte al compito di comunicare notizie buone o cattive. Gli studenti in attesa dell’inizio di un esperimento venivano incaricati di informare un compagno che era arrivata una telefonata importante per lui, nella metà dei casi con una buona notizia, nell’altra con una cattiva notizia. Risultò ovviamente che l’informazione veniva comunicata in maniera molto diversa nei due casi: quando era positiva, veniva riferita con esattezza di particolari, ma in caso contrario il messaggero si limitava ad annunciare genericamente una telefonata.[24]

Molti comportamenti apparentemente strani si spiegano col fatto che la gente capisce il principio di associazione abbastanza bene da sforzarsi in tutti i modi di associarsi ad eventi positivi e prendere le distanze da quelli negativi, anche se non è stata la causa né di questi né di quelli. Alcuni fra i più bizzarri di questi comportamenti si incontrano nello sport, non da parte di chi lo pratica ma dei tifosi. A prima vista, l’entusiasmo scatenato, spesso violento, per una squadra o per un campione è incomprensibile: come si spiegano le violenze negli stadi, su un piano razionale? In fondo è un gioco, si direbbe.

Ma non è così: la relazione fra il tifoso e lo sport non ha nulla del gioco, è un rapporto serio, intenso, personalissimo. Un esempio calzante lo fornisce il caso di un reduce della seconda guerra mondiale: alla fine del conflitto,

rientrato a casa in una città dei Balcani, smise improvvisamente di parlare. Leggeva, scriveva, seguiva i discorsi degli altri, eseguiva gli ordini, ma non diceva una parola, né ai medici, né agli amici o ai familiari.

Gli esami clinici erano tutti negativi e alla fine i medici, scoraggiati, lo ricoverarono in un ospedale per ex combattenti, in un'altra città, dove rimase trent'anni senza mai rompere il silenzio e sprofondato in un isolamento totale. Un giorno, la radio nel suo reparto trasmetteva una partita di calcio fra la squadra della sua città e un avversario tradizionale. Quando in un momento cruciale dell'incontro l'arbitro assegnò un rigore contro la sua squadra, il nostro saltò dalla sedia e, fissando l'apparecchio radio, pronunciò le prime parole da più di trent'anni: «Bestia! Vuoi dare la partita a loro?». Poi ripiombò sulla sedia e in un silenzio che non avrebbe mai più violato.

Questo episodio reale ci insegna due cose. La prima è la pura e semplice potenza del fenomeno, capace di smuovere una persona da un modello di comportamento così profondamente radicato. L'altra riguarda il carattere essenzialmente personale del legame fra una squadra e i suoi sostenitori. Quale che fosse il frammento d'identità personale che quell'uomo devastato ancora possedeva, la partita di calcio riusciva ad attivarlo. Per quanto indebolito dopo trent'anni di isolamento completo in un reparto d'ospedale, l'Io di quest'uomo era coinvolto dal risultato dell'incontro. Perché? Ma perché lui stesso, personalmente, sarebbe stato umiliato dalla sconfitta della sua squadra ed esaltato dalla vittoria. È sempre il principio di associazione a entrare in gioco: il puro e semplice collegamento con la sua città era bastato ad agganciarlo e coinvolgerlo totalmente. Come scrive Isaac Asimov descrivendo le nostre reazioni di spettatori alle competizioni, «a parità di condizioni, facciamo il tifo per il nostro sesso, la nostra cultura, la nostra città… e vogliamo provare che *noi* siamo meglio dell'altro. Chiunque sia quello per cui facciamo il tifo, esso rappresenta sempre *noi*, e quando vince siamo noi a vincere».[25]

Figura 5.3 – Fanatismo tragico. Questa foto mostra incidenti avvenuti in uno stadio peruviano durante una partita di calcio, dopo una decisione dell'arbitro che aveva praticamente dato la vittoria a una squadra argentina. Gli scontri furono così violenti che si ebbero 318 morti e 400 feriti, persone per lo più travolte dalla folla. (Fonte: UPI).

Vista in questa luce, la passione dei tifosi assume un senso molto chiaro. La partita non è un diversivo da godere per la sua bellezza: è in gioco l'immagine di sé. Per questa ragione, la folla da un lato nutre una forte adorazione per i suoi beniamini e, soprattutto, una forte gratitudine per le vittorie riportate, dall'altro, per la stessa ragione, è feroce verso i giocatori, gli allenatori e i dirigenti coinvolti nelle sconfitte.

L'intolleranza dei tifosi per gli insuccessi è tale da stroncare, a volte, la carriera di atleti e allenatori di chiara fama. L'allenatore di basket Frank Layden si ritirò improvvisamente mentre la sua squadra era in testa nel proprio girone di campionato. I suoi meriti sportivi, temperamentali e morali (si dedicava assiduamente al volontariato) non servivano infatti a proteggerlo dalle ire dei tifosi in seguito alle sconfitte: a volte i sostenitori più scalmanati aspettavano anche un'ora, dopo un incontro finito male, per contestare ed insultare Layden. Quest'ultimo motivò così la sua decisione di abbandonare: «A volte i tifosi ti fanno sentire un cane. C'è chi ti sputa addosso. Un tale è venuto a dirmi: "Sono avvocato. Tirami un pugno, così posso denunciarti". Penso che il nostro paese prenda lo sport troppo sul serio».

E così vogliamo che la nostra squadra vinca per provare la nostra superiorità, a noi stessi e agli altri. Secondo il principio di associazione, se possiamo circondarci di successi, anche se vi siamo legati in maniera superficialissima, il nostro prestigio pubblico ne sarà accresciuto. Parrebbe assurdo che la gloria sportiva debba ricadere su chi non ha mosso un dito

per ottenere la vittoria, ma i dati parlano in questo senso: non c'è bisogno di un rapporto di causa-effetto (si pensi ai messi persiani, al mio meteorologo o al campanello di Pavlov), basta la pura e semplice associazione.

È per questa ragione che, se la squadra di una certa Università vince il torneo di football, possiamo prevedere che tutti coloro che hanno qualcosa a che fare con quell'ateneo cercheranno di esibire il più possibile questo loro legame. In un esperimento che dimostra come l'abbigliamento può servire a proclamare un tale rapporto di appartenenza, i ricercatori hanno semplicemente contato il numero di magliette con l'insegna dell'Università che comparivano il lunedì mattina nel campus di sette Università che avevano grosse squadre di foot-ball. I risultati furono chiari: le maglie erano molto più frequenti se la squadra aveva vinto la partita di sabato, non solo, ma tanto più frequenti quanto più ampio era il margine di vittoria. Non era tanto una partita combattuta e sofferta a indurre gli studenti a rivestirsi dei colori della vittoria, ma piuttosto un successo schiacciante, che sapesse di indiscussa superiorità.

Questa tendenza a scaldarsi ai raggi della gloria riflessa, strombazzando ogni affinità che ci lega ai vincitori, ha il suo rovescio nel tentativo di non lasciarsi oscurare dall'ombra delle altrui sconfitte. Una manifestazione clamorosa in questo senso la dettero nel 1980 i tifosi della squadra di football di New Orleans: era una stagione particolarmente sfortunata e gli abbonati cominciarono a venire allo stadio col viso coperto da sacchetti di carta finché, una sconfitta dopo l'altra, alle telecamere si presentava lo straordinario spettacolo di uno stadio intero popolato di fantasmi mascherati. È interessante il fatto che durante una partita alla fine del campionato, quando ormai era chiaro che la squadra sarebbe riuscita a vincere almeno una volta, i tifosi gettarono le maschere e mostrarono di nuovo la faccia.

Tutto ciò dimostra che il nostro legame con i vincitori e i perdenti lo manipoliamo intenzionalmente per presentarci sotto la luce migliore, mettendo in vetrina le associazioni positive e occultando quelle negative. I modi per farlo sono tanti, ma uno dei più semplici e diffusi lo troviamo nell'uso dei verbi: «*Abbiamo* vinto!» è l'esclamazione di gioia in caso di vittoria della squadra di casa, ma, dopo una sconfitta, si usa di preferenza la 3ª persona, per marcare la distanza. Per verificare questo punto, una volta

ho fatto un piccolo esperimento con gli studenti della mia Università, chiedendo per telefono di riferire com'era andata una certa partita di football qualche settimana prima, ad alcuni una partita vinta, ad altri una persa dalla squadra dell'Università. Io e il mio collaboratore Avril Thorne abbiamo semplicemente riascoltato le risposte, registrando tutte le volte che nel resoconto compariva il "noi": tabulati i risultati, fu chiaro che gli studenti cercavano di far proprio il risultato positivo usando la 1ª persona plurale, mentre per riferire la sconfitta usavano più spesso la 3ª persona («Hanno perso») o forme impersonali («È andata male»).[26] Uno studente riuscì addirittura a combinare in una sola frase il duplice desiderio, che ognuno prova, di associarsi ai vincitori e di distinguersi dai perdenti: «La squadra dell'Arizona ha perso per 30 a 20. *Loro* hanno sciupato la *nostra* possibilità di vincere il campionato!».

Se è vero che per fare buona figura cerchiamo di brillare di luce riflessa, ecco che emerge un aspetto che ci fa riflettere: si ricorrerà a questo metodo soprattutto quando non ci sentiremo troppo sicuri di noi stessi. Ogni qualvolta la nostra immagine pubblica è danneggiata, proveremo più forte il desiderio di restaurarla, esibendo i nostri legami con i successi altrui e nello stesso tempo evitando col massimo scrupolo di mostrarci associati ai perdenti.

Una conferma di questa idea viene dal piccolo esperimento della telefonata: prima di interrogarli sull'esito della partita, gli studenti erano stati sottoposti a un test di cultura generale, predisposto in modo da avere risultati pessimi per metà del gruppo, buoni per l'altra.

Figura 5.4 – Noi! Il nostro legame con i vincitori e i perdenti lo manipoliamo intenzionalmente per presentarci sotto la luce migliore, mettendo in vetrina le associazioni positive e occultando quelle negative. I modi per farlo sono tanti, ma uno dei più semplici e diffusi lo troviamo nell'uso dei verbi: «Abbiamo vinto!» è l'esclamazione di gioia in caso di vittoria della squadra di casa, ma, dopo una sconfitta, si usa di preferenza la terza persona, per marcare la distanza. Quando, dopo decenni, nel 1980 la squadra di Philadelphia vinse il torneo di baseball, oltre un milione di persone si rovesciò per le strade gridando «Siamo il numero 1». (Fonte: Kluetmeier, Iooss, Sports Illustrated.)

In effetti, quelli che avevano subito un colpo all'immagine di sé per aver fallito il test tendevano più degli altri a manipolare il proprio collegamento con la squadra di football per presentarsi nella luce migliore: il "noi" compariva nel 41% dei casi per la vittoria, ma solo nel 17% per la sconfitta. Gli studenti che avevano superato bene il test usavano invece con la stessa frequenza le due forme verbali sia in caso di vittoria che di sconfitta (rispettivamente il 25% e il 24% di "noi"). La loro immagine di sé era già sufficientemente potenziata dalla riuscita propria e non avevano bisogno di rafforzarla con la riuscita altrui. Questo dato mi fa capire che è proprio quando il nostro prestigio (pubblico o privato) è a terra che cerchiamo di brillare di luce riflessa.

Penso che sia rivelatore il fatto che l'enorme fracasso per l'inattesa vittoria della squadra americana di hockey su quella dell'Unione Sovietica alle Olimpiadi invernali del 1980, con autentiche scene di isteria collettiva, venisse in un periodo nel quale il prestigio internazionale degli Stati Uniti aveva subìto dei colpi (gli ostaggi di Teheran, l'invasione sovietica in Afghanistan). In quel momento, la vittoria sportiva era quanto mai necessaria e tutti cercarono di esibire il proprio coinvolgimento personale nell'evento, magari addirittura costruendone le prove. Non sorprende, in questa luce, che dopo la partita intorno allo stadio i bagarini vendessero a 100 dollari la coppia i biglietti usati.

Ma, al di là di questo atteggiamento che ritengo universale, mi sembra che ci sia qualcosa di particolare in persone disposte a fare pazientemente la fila nella neve per comprare a 50 dollari l'uno gli scontrini dei biglietti di una partita che non hanno visto, presumibilmente per "dimostrare" agli amici che c'erano anche loro. Ma che tipo di gente è? Se non vado errato, non sono solo appassionati di sport, ma individui con un vizio occulto di personalità: un cattivo concetto di sé. Nel profondo c'è un senso di scarso valore personale che li spinge a cercar prestigio non nelle proprie realizzazioni, ma associandosi a quelle degli altri. Queste persone possono essere di vario genere: dal tipo che fa cadere continuamente nella conversazione i nomi delle sue conoscenze, alla ragazzina che corre dietro ai complessi rock e concede con grande liberalità i suoi favori sessuali, in cambio del diritto di raccontare alle amiche di essere stata una volta "con" questo o quel cantante. Qualunque forma prenda, il comportamento di questi individui ha un aspetto comune: l'idea piuttosto deprimente di una realizzazione che può venire solo dal di fuori, mai da se stessi.

C'è poi chi, invece di gonfiare i propri legami visibili con persone di successo, cerca di gonfiare il successo di persone cui è visibilmente legato. L'esempio più chiaro è la figura famigerata della "madre della diva", che comincia a spingere fin da piccola la bambina su qualunque palcoscenico o teatro di prosa, per assicurarle un futuro da stella. Nel 1991 a Davenport, Iowa, un'ostetrica interruppe il servizio prestato a tre mogli di funzionari scolastici, adducendo come motivo la scarsa valorizzazione del proprio figlio all'interno della squadra scolastica di basket. Una delle tre donne era incinta di otto mesi. Un altro esempio è la donna ambiziosa che spinge il

marito a far carriera, fenomeno tipico di molte professioni, come quella di medico. Lo sa bene John Pekkanen, che ha pubblicato un elenco dei migliori medici americani ed è stato subissato dalle proteste non degli esclusi, generalmente, ma delle loro mogli. Una di queste lettere illustra molto bene fino a che punto il principio di associazione domina il pensiero di queste persone: la moglie infuriata accludeva, come prova che il marito meritava di entrare nella lista, una foto che lo ritraeva con un popolare personaggio televisivo.

COME DIRE DI NO

Poiché la simpatia può essere accresciuta in tanti modi, paradossalmente il discorso sulle difese verso chi cerca di usare su di noi a proprio vantaggio tale regola non può essere che breve. Sarebbe inutile costruire una miriade di controtattiche: le vie sono troppe per poter essere bloccate efficacemente con una strategia del colpo su colpo. Non solo, ma è dimostrato che i diversi fattori che entrano in gioco nella simpatia (bellezza, familiarità, associazione) agiscono inconsapevolmente: improbabile dunque che le nostre contromanovre possano essere tempestive.

Abbiamo invece bisogno di un metodo generale, applicabile a uno qualunque dei fattori che possono generare simpatia, per neutralizzarne gli effetti indesiderati ai fini della decisione da prendere sulla richiesta che ci viene fatta. Il segreto dell'efficacia sta forse nei tempi: invece di sforzarsi di riconoscere e prevenire l'azione di quei fattori, è forse consigliabile lasciarli agire e concentrare la nostra attenzione sul loro effetto. In altre parole, il momento di difendersi viene quando ci accorgiamo che, per una ragione qualsiasi, il venditore (o propagandista, attivista, persuasore in genere) che ci sta davanti ci piace più di quanto si sarebbe potuto prevedere.

Concentrando l'attenzione sugli effetti anziché sulle cause, evitiamo il compito laborioso, quasi impossibile, di riconoscere ed eludere tutte le possibili influenze psicologiche da cui può nascere una reazione di simpatia. Dobbiamo invece essere attenti all'unica cosa che conta nel rapporto con un professionista della persuasione: la sensazione che abbia suscitato in noi una simpatia più rapida e profonda di quanto ci saremmo aspettati. Notato questo, possiamo sospettare che l'altro stia usando una

tattica per piacerci e ottenere più facilmente il nostro assenso: allora si possono prendere le necessarie contromisure. Si noti che la strategia che suggerisco prende in prestito molto da quello stile apparentemente arrendevole, da lotta giapponese, che tanto piace agli specialisti della persuasione: non cerchiamo di bloccare l'influenza dei fattori che possono causare simpatia, ma li lasciamo agire e poi sfruttiamo la loro forza nella manovra di difesa.

Supponiamo, per esempio, di trovarci a contrattare l'acquisto di un'auto con un abile venditore. Dopo qualche chiacchiera e un po' di trattative, si arriva al momento della decisione. Prima di concludere, è importante che ci chiediamo: «Nella mezz'ora da che lo conosco, questo individuo ha finito per piacermi più di quanto avrei mai creduto?». Se la risposta è affermativa, forse ci verrà da riflettere su come si è comportato in questo breve tempo, per capire che cos'ha fatto per piacerci: ci ricorderemo allora che magari ci ha offerto il caffè, ci ha fatto i complimenti per la nostra scelta di colori e accessori, ci ha fatto ridere e ha collaborato con noi per ottenere condizioni migliori dal direttore della concessionaria.

Ma questa rassegna dei fatti, benché istruttiva, non è indispensabile per metterci al riparo dagli effetti della regola di simpatia. Una volta scoperto che il venditore ci piace più di quanto prevedibile nelle circostanze specifiche, basta questo a permetterci di reagire. Una reazione possibile sarebbe ribaltare il processo e prendere in antipatia il nostro interlocutore, ma forse non sarebbe giusto, né utile ai nostri interessi: dopo tutto esistono persone particolarmente piacevoli e a nessuno verrebbe in mente di escluderle dai propri rapporti di affari.

La reazione che suggerisco è molto diversa. La risposta affermativa a quella domanda dev'essere il segnale per una semplice e rapida contromanovra: separare mentalmente il venditore dall'auto che sta cercando di vendere. A questo punto è fondamentale ricordarsi che quella che ci portiamo via è la macchina, non il venditore, e che le belle qualità di quest'ultimo sono del tutto irrilevanti ai fini dell'acquisto.

La risposta corretta è quindi uno sforzo consapevole nel concentrare l'attenzione esclusivamente sui vantaggi e svantaggi dell'affare che ci si propone. È sempre buona norma separare i nostri sentimenti verso la persona che ci consiglia una cosa dalla cosa in sé. Purtroppo, una volta

immersi in un contatto personale, sia pur breve, la distinzione è facile dimenticarla e i più grossi errori si verificano quando la persona che ci chiede un assenso ci piace molto. È per questo che è tanto importante stare in guardia, pronti a cogliere ogni eventuale eccesso di simpatia: accorgersene può servire appunto a ricordarci che dobbiamo separare i meriti della persona da quelli della cosa, basando la nostra decisione solo su questi ultimi.

LETTERA DI UN UOMO DA CHICAGO

Anche se non sono mai stato ad un Tupperware party, penso che vi si verifichi lo stesso tipo di pressioni basate sull'amicizia che ho recentemente subito durante la telefonata di una venditrice, che lavorava per un'azienda privata di comunicazioni telefoniche, la MCI. Mi ha detto che un mio amico aveva fornito il mio nominativo per l'"Elenco amici e familiari MCI".

Con questo mio amico, Brad, ci sono cresciuto insieme, ma l'anno scorso lui si è dovuto trasferire nel New Jersey per motivi di lavoro; tuttavia, mi telefona abbastanza frequentemente per avere notizie del nostro quartiere e degli amici comuni. La venditrice ha affermato che Brad poteva risparmiare il 20% sulle telefonate a tutte le persone incluse nell'"Elenco" a patto che queste ultime fossero clienti della MCI, e mi ha dunque chiesto se avevo l'intenzione di servirmi della loro azienda. Mi ha sciorinato una lunga sequela di vantaggi ed agevolazioni e ha concluso dicendo che così avrei fatto risparmiare a Brad il 20% sulle telefonate che mi faceva.

Ora, dei vantaggi veri o presunti del servizio MCI non me ne importava nulla, e per di più ero soddisfatto della compagnia telefonica di cui ero cliente. Ma, se avessi rifiutato l'offerta, sarebbe stato equivalente a dire che non mi importava se Brad risparmiava del denaro, e questo sarebbe suonato come un affronto alla nostra amicizia quando egli lo avesse saputo. Così, per evitare di insultare il mio amico, ho acconsentito ad iscrivermi alla MCI.

Prima non capivo perché le donne vanno ad un Tupperware party solo perché invitate da un'amica, e una volta lì comprano oggetti di cui non hanno bisogno. Ora capisco perfettamente.

Una conferma dell'efficacia delle pressioni rese evidenti da quest'aneddoto ci viene da un'inchiesta condotta dalla rivista *Consumer Reports*. Un venditore MCI, intervistato per l'occasione, asserì che questa tattica «funziona nove volte su dieci».

VI
Autorità
Deferenza guidata

-Segui un esperto – VIRGILIO

Supponiamo che sfogliando il giornale notiate un'inserzione che ricerca volontari per uno "studio sulla memoria" in corso presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università. Trovando l'idea interessante, vi mettete in contatto col direttore del programma di ricerche, un certo Prof. Stanley Milgram, e vi accordate per una seduta di un'ora. All'arrivo nel laboratorio, incontrate due persone: uno è il ricercatore responsabile dell'esperimento, come indicano chiaramente il camice e la targhetta col nome e la qualifica, l'altro un volontario come voi, dall'aria del tutto normale.

Dopo i brevi convenevoli iniziali, il ricercatore comincia a spiegare la procedura. L'esperimento studia gli effetti della punizione sull'apprendimento e la memoria. Uno dei partecipanti avrà il compito di apprendere coppie di parole da una lunga lista fino a memorizzarle perfettamente: questo si chiamerà Allievo. L'altro avrà il compito di esaminare la memoria dell'Allievo e di somministrargli scosse elettriche d'intensità crescente ad ogni errore: sarà l'Istruttore.

Naturalmente cominciate a innervosirvi, tanto più quando, tirando a sorte, vi vedete assegnare il ruolo di Allievo. Per un attimo pensate di rinunciare, ma poi rimanete: c'è sempre tempo per andar via e poi le scosse non saranno mica tanto forti!

Dopo avervi dato un po' di tempo per imparare a memoria le coppie di parole, il ricercatore vi lega a una sedia e, sotto gli occhi dell'Istruttore, vi applica gli elettrodi al braccio. Più preoccupato che mai, cercate di sapere quanto saranno forti le scosse, ma la risposta del ricercatore non è di grande conforto: «Benché possano essere estremamente dolorose, le scosse elettriche non causeranno nessun danno permanente ai tessuti». E con questo il ricercatore e l'Istruttore se ne vanno chiudendo la porta.

Dall’altra stanza, attraverso un citofono, l’Istruttore vi dice una parola di ogni coppia e aspetta la vostra risposta: ogni volta che sbagliate annuncia il voltaggio della scossa che sta per somministrarvi e abbassa la leva. La cosa più preoccupante è che ad ogni nuovo errore la corrente aumenta di 15 volt.

All’inizio il test va abbastanza liscio: le scosse sono fastidiose ma tollerabili. Più avanti però, via via che gli errori si accumulano e il voltaggio cresce, la vostra concentrazione peggiora e gli errori diventano sempre più frequenti. A 75, 90, 105 volt il dolore vi fa emettere chiari lamenti. A 120 esclamate nel citofono che ora cominciano a far male davvero. A 150 urlate: «Basta! Voglio andar via di qui! Fatemi uscire!». Ma per tutta risposta l’Istruttore passa alla parola successiva. Del tutto sconcertato, dite la prima risposta che vi viene in mente, ma naturalmente è sbagliata e l’Istruttore vi manda una scossa da 165 volt. D’ora in avanti perdete completamente il controllo, ma preghiere, calci nella parete, grida non servono a nulla: l’Istruttore continua impassibile a leggere le parole della lista e abbassare la leva, mandandovi delle scariche di 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285, 300 volt. A questo punto non rispondete nemmeno più, ma l’altro continua. Ormai siete quasi paralizzato, e tuttavia il supplizio procede con assoluta regolarità. «Ma che mostro è?» riuscite a pensare, mentre l’Istruttore annuncia voltaggi spaventosi (siamo intorno ai 400 volt) e abbassa una leva dopo l’altra.

Sembra un incubo, ma quello che fa più paura è che la situazione è per molti versi reale. C’è stata davvero una serie di esperimenti organizzati dallo psicologo Stanley Milgram, che ha dimostrato come i soggetti nel ruolo di Istruttore fossero disposti a somministrare ininterrottamente scariche elettriche fortissime a una persona urlante, che si dibatteva e implorava: l’unica differenza rispetto al vostro brutto sogno è che l’Allievo non era un malcapitato soggetto, ma un attore che non riceveva nessuna scossa elettrica e fingeva soltanto. Il vero scopo dell’esperimento era per l’appunto vedere fino a che punto persone qualunque si sarebbero spinte, essendo incaricate di infliggere punizioni dolorose a un innocente.

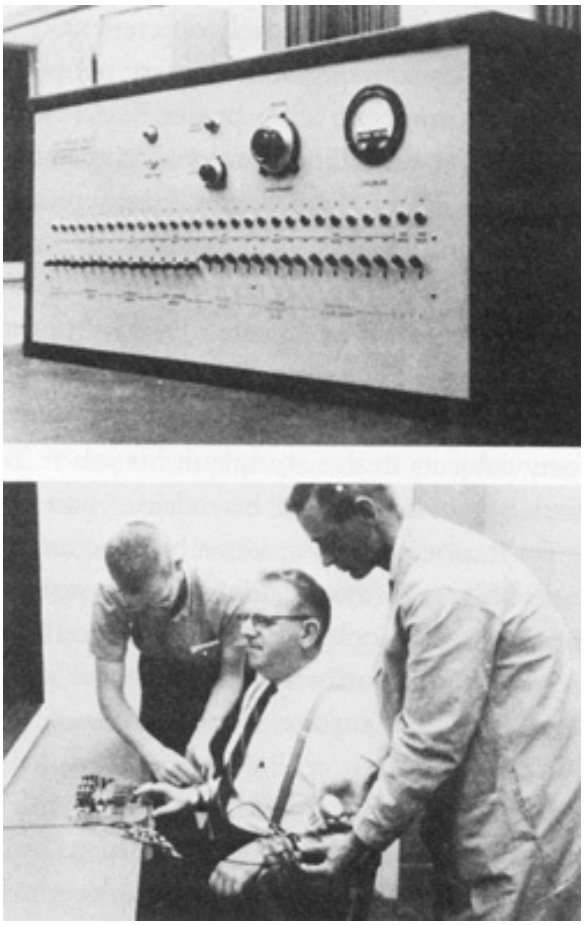


Figura 6.1 – L’esperimento di Milgram. La foto in alto mostra il minaccioso “generatore di scariche elettriche” utilizzato nell’esperimento. In basso vediamo l’Allievo (la presunta vittima) che viene legato alla sedia dallo sperimentatore in camice, che gli applica gli elettrodi al braccio aiutato dall’Istruttore (il vero soggetto). L’esperimento ha avuto risultati sconvolgenti: il tipico Istruttore era disposto ad infliggere il massimo dolore possibile; invece di cedere alle invocazioni della vittima, circa due terzi dei soggetti hanno abbassato tutti gli interruttori, arrivando ad azionare l’ultimo (450 volt) finché lo sperimentatore non metteva fine alla seduta. (Fonte: Stanley Milgram, 1965. Dal film *Obedience*, distribuito dalla Pennsylvania University, PCR.)

La risposta a questo interrogativo fu sconvolgente. In una sequenza che riproduce esattamente lo scenario del “brutto sogno”, il tipico Istruttore era disposto a infliggere il massimo dolore possibile: invece di cedere alle invocazioni della vittima, circa due terzi dei soggetti hanno abbassato uno dopo l’altro tutti i 30 interruttori che avevano davanti, continuando ad azionare l’ultimo (450 volt) finché lo sperimentatore non metteva fine alla seduta. La cosa più allarmante è che nemmeno uno dei 40 soggetti ha lasciato il suo posto d’Istruttore quando la vittima ha cominciato a chiedere di essere liberata, né più avanti quando ormai implorava e nemmeno

quando la reazione alla scossa elettrica era ormai diventata, secondo le parole di Milgram, un “urlo straziante”. Solo dopo la scarica da 300 volt, quando la vittima aveva «gridato disperatamente che non avrebbe più risposto al test di memoria», qualcuno si è fermato, ma anche allora una netta minoranza.

Questi risultati sorpresero tutti quelli che si erano occupati della cosa, Milgram per primo. Infatti, prima di cominciare l’esperimento aveva fatto leggere a gruppi di colleghi, laureandi e specializzandi di psicologia di Yale una copia del progetto, chiedendo una previsione sul numero di soggetti che avrebbero proseguito fino all’ultima scarica da 450 volt: invariabilmente, le risposte erano entro l’1%-2%. Un gruppo a parte di 39 psichiatri prevedeva che non più di una persona su mille sarebbe stata disposta a continuare fino alla fine. Nessuno si aspettava quel modello di comportamento che di fatto si manifestò nel corso dell’esperimento.

Come si spiega una condotta così allarmante? Forse, come qualcuno ha suggerito, la cosa è dovuta al fatto che i soggetti erano tutti maschi, tendenzialmente più aggressivi? Oppure i soggetti non si rendevano conto del danno che scariche così forti potevano provocare? O forse il gruppo era un’accolita di sadici amorali, felici dell’occasione di tormentare una persona? Ci sono buone prove contro ciascuna di queste possibilità. Anzitutto, un esperimento successivo ha dimostrato che il sesso dei soggetti è irrilevante: le Istruttrici si comportavano esattamente come gli Istruttori maschi dell’esperimento originale.

Anche l’ipotesi che i soggetti non si rendessero conto del pericolo fisico per la vittima è stata verificata in una successiva ricerca ed è risultata del tutto inadeguata. In questa versione dell’esperimento la vittima avvertiva di avere avuto problemi cardiaci e dichiarava esplicitamente che il suo cuore cominciava a risentire delle scariche elettriche («Basta così! Fatemi uscire! Vi ho detto che ho avuto mal di cuore. Sento che il cuore comincia a darmi noia. Mi rifiuto di continuare. Fatemi uscire!»), ma i risultati non cambiavano: il 65% dei soggetti eseguiva fedelmente il suo compito fino al massimo voltaggio.

Infine, anche l’idea che i soggetti di Milgram fossero un gruppo di sadici per nulla rappresentativo della popolazione normale è risultata infondata. Le persone che avevano risposto all’annuncio sul giornale e si erano

presentate come volontari per l'esperimento "sulla memoria" rappresentavano uno spaccato normalissimo della società, per livello d'istruzione, età e occupazione. Non solo, ma in seguito sono stati sottoposti a test di personalità ed è emerso il quadro di un gruppo del tutto normale, nient'affatto psicotico. Erano in effetti proprio come tutti noi. Ovvero, come preferisce dire Milgram, *sono* noi. Se Milgram ha ragione nel ritenere che quei suoi minacciosi risultati ci coinvolgono tutti, la domanda diventa spiacevolmente personale: «Che cosa mai può farci fare cose del genere?».

Milgram è convinto di avere la risposta. Il fenomeno ha a che fare, secondo lui, con il senso di deferenza verso l'autorità profondamente radicato dentro di noi. Nella situazione sperimentale tutto dipenderebbe dall'incapacità dei soggetti di contrastare i desideri del "capo", il ricercatore in camice che li incita, spesso con veri e propri ordini, a fare il loro dovere, nonostante il male fisico e psichico provocato alla vittima innocente.

I dati a sostegno di questa spiegazione sono molto solidi. Primo, è chiaro che senza l'ordine dello sperimentatore di continuare i soggetti avrebbero smesso quasi subito: odiavano il loro compito ed erano partecipi della sofferenza della vittima, pregavano il ricercatore di lasciarli smettere e al suo rifiuto andavano avanti, tremando, sudando, balbettando proteste e rinnovate preghiere di lasciar libera la vittima. Si conficcavano le unghie nella carne, si mordevano le labbra fino a farle sanguinare, si stringevano la testa fra le mani, qualcuno aveva crisi incontrollabili di riso nervoso. Scrive un osservatore esterno che ha assistito all'esperimento:

> Ho potuto vedere un professionista maturo e posato entrare nel laboratorio sorridente e fiducioso. In capo a venti minuti era ridotto un relitto umano, tremante e balbettante, sull'orlo del collasso nervoso. Si tirava continuamente il lobo dell'orecchio e si torceva le mani. A un certo punto si premette il pugno contro la fronte, mormorando: «Oddìo, facciamola finita». Eppure continuò a rispondere ad ogni parola dello sperimentatore, obbedendogli fino alla fine.[1]

Oltre a queste osservazioni, Milgram ha fornito prove ancora più convincenti della sua interpretazione che spiega la condotta dei soggetti in base al principio d'autorità. In un lavoro successivo, per esempio, fece scambiare le parti del ricercatore e della vittima: stavolta era il ricercatore a chiedere di interrompere la prova, mentre l'Allievo insisteva coraggiosamente per andare avanti. I risultati non potrebbero essere più

chiari: il 100% dei soggetti rifiutò di somministrare anche una sola altra scarica se a chiederlo era solo il compagno. Identico risultato in un'altra versione dell'esperimento, in cui il ricercatore fungeva da Allievo legato alla sedia, mentre l'altro soggetto ordinava all'Istruttore di continuare malgrado le proteste del ricercatore-vittima. Anche qui, nemmeno uno toccò un'altra leva del generatore.

L'estrema attenzione ai desideri dell'autorità da parte dei soggetti in questa situazione è documentata in un'altra variante dell'esperimento base. In questo caso, Milgram presentava al soggetto due ricercatori, che davano ordini contraddittori: uno diceva di interrompere la prova quando la vittima gridava per essere liberata, mentre l'altro affermava che l'esperimento doveva continuare. Queste istruzioni contrastanti producevano regolarmente quella che forse è l'unica scena divertente in tutta la ricerca di Milgram: il soggetto, disorientato, andando con gli occhi dall'uno all'altro, li implorava di mettersi d'accordo su un unico ordine per poterlo eseguire; rimanendo quelli ognuno sulle sue, il soggetto cercava freneticamente di capire quale fosse il più importante. Alla fine, venendo meno questa possibilità (obbedire *alla* autorità), tutti obbedirono ai loro migliori istinti, interrompendo la tortura. Come nelle altre varianti dell'esperimento, un risultato del genere non sarebbe da aspettarsi se nelle motivazioni dei soggetti entrasse in gioco qualche forma di sadismo o di aggressività nevrotica.[2]

Secondo Milgram,[3] dai dati così accumulati emerge ripetutamente la prova di un fenomeno agghiacciante: «È l'estrema disponibilità di persone adulte a seguire fino all'estremo l'ordine di un'autorità, quella che rappresenta la principale scoperta di questo studio». È un risultato che implica conseguenze poco rassicuranti per chi è preoccupato della capacità di un'altra forma di autorità, il governo, di ottenere da cittadini qualunque un livello impressionante di acquiescenza. Inoltre, questo risultato ci dice qualcosa dell'effettiva forza che le pressioni esercitate dall'autorità hanno nel controllare il nostro comportamento. Dopo aver visto i soggetti di Milgram soffrire, sudare e contorcersi nell'esecuzione degli ordini, non si può davvero mettere in dubbio la potenza del principio d'autorità che li teneva inchiodati al loro posto.

Se vi è rimasto qualche dubbio, la storia di Brian Willson potrebbe fugarveli. Il 1° settembre 1987, nel corso di una manifestazione di protesta contro l'invio americano di attrezzature militari in Nicaragua, Willson si sdraiò con due compagni sulla ferrovia che proveniva da un deposito militare di Concord, in California. I dimostranti sapevano di non creare ostacoli alla marcia regolare del treno, poiché avevano avvisato le autorità militari e ferroviarie tre giorni in anticipo. Ma l'equipaggio del treno, che aveva ricevuto l'ordine di non fermarsi, non si curò neanche di rallentare, benché i manifestanti fossero ben visibili già a un paio di chilometri di distanza. Due di questi ultimi riuscirono a tirarsi da parte, ma Willson non fu abbastanza svelto da evitare l'impatto e la conseguente amputazione di tutte e due le gambe. I medici militari presenti alla scena rifiutarono di intervenire sul ferito e non consentirono che venisse portato in ospedale sulla loro ambulanza; per quarantacinque minuti, fino all'arrivo di un'ambulanza privata, solo i familiari di Willson ed altri spettatori casuali si adoperarono per frenare l'emorragia.

È sorprendente, ma Willson (un ex soldato che era stato in Vietnam) non incolpò né i macchinisti del treno né i medici militari per l'accaduto: se la prese invece con tutto un sistema che aveva esercitato su di loro una forte pressione ad obbedire. «Loro facevano esattamente quello che io avevo fatto in Vietnam: eseguivano ordini che fanno parte di una politica folle. Sono loro le vere vittime». I macchinisti del treno condividevano quest'ultima opinione, ma non la magnanimità di Willson. Questo è infatti l'aspetto forse più sconvolgente della vicenda: l'equipaggio del convoglio citò Willson in tribunale denunciandolo per «l'umiliazione, l'angoscia e lo stress» patiti perché *lui* non aveva consentito loro di eseguire gli ordini ricevuti senza amputargli le gambe.

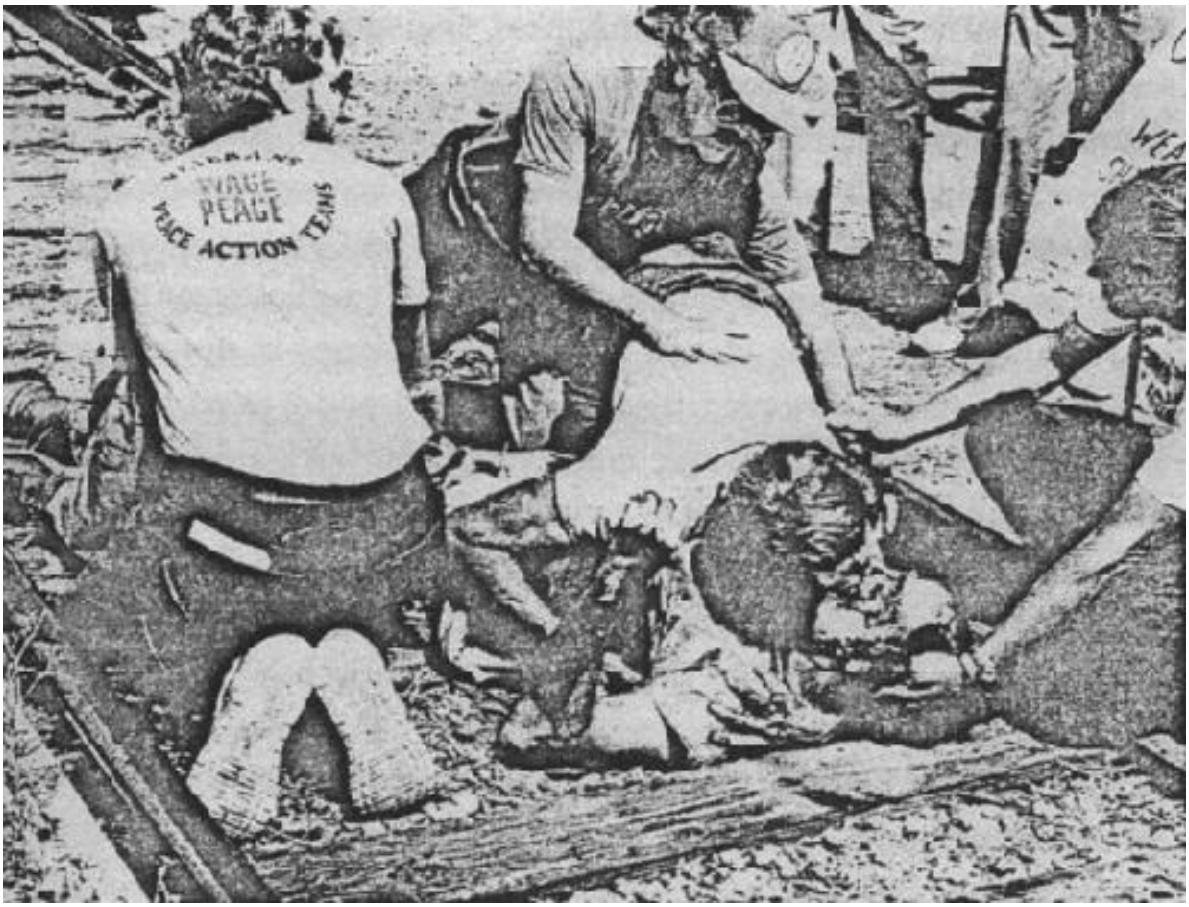


Figura 6.2 – Obbedienza agli ordini. Nella foto, Brian Willson alcuni minuti dopo l'impatto col convoglio militare proveniente da Concord, California. Nell'apprendere che i macchinisti lo avevano citato in tribunale per l'angoscia che l'incidente aveva causato loro, commentò: «Posso capire lo stress traumatico che devono aver provato, e che penso derivi dal conflitto tra l'obbedienza agli ordini ricevuti e l'obbedienza ai dettami della coscienza. Non sarà però querelandomi che elimineranno quello stress». (Marie Felde, *Oakland Tribune*.)

Ogni qualvolta ci imbattiamo in un fattore così potente nello stimolare determinati comportamenti nell'uomo, è naturale aspettarsi che ci siano dietro delle buone ragioni. Nel caso dell'obbedienza all'autorità, un breve sguardo all'organizzazione della società umana offre giustificazioni in abbondanza. Un sistema stratificato e ampiamente condiviso di rapporti d'autorità garantisce al gruppo un immenso vantaggio, permettendo lo sviluppo di strutture elaborate e complesse per la produzione, il commercio, la difesa, l'espansione e il controllo sociale, che altrimenti sarebbero impensabili. L'alternativa, l'anarchia, è una condizione di cui davvero non si conoscono effetti benefici sui gruppi culturali e che secondo il filosofo Hobbes renderebbe la vita «solitaria, povera, crudele, abbrutita e breve».

Siamo quindi educati fin dalla nascita a pensare che obbedire all'autorità legittima è giusto, disobbedire sbagliato. Questo messaggio essenziale riempie gli insegnamenti dei genitori, le filastrocche, i racconti e le canzoncine della scuola e si ripropone nei sistemi legale, militare e politico che incontriamo da adulti. In tutte queste sedi si dà molto valore al concetto di sottomissione e lealtà alle norme legittime.

Vi contribuisce anche l'istruzione religiosa. La Bibbia esordisce raccontando come la disobbedienza all'autorità suprema abbia causato la perdita del Paradiso per Adamo, Eva e il resto dell'umanità. E poco più avanti troviamo un esempio ancora più esplicito: l'ammirata narrazione del sacrificio di Isacco, che il padre Abramo era pronto a uccidere solo perché Dio, senza altre spiegazioni, gliel'aveva ordinato. Ma sicuramente questa tormentata prova di obbedienza non somiglia molto alle comuni manifestazioni della nostra risposta all'autorità: senza nessun conflitto, in maniera automatica e quasi inconsapevole, usiamo le informazioni che un'autorità riconosciuta ci fornisce come un'utile scorciatoia per decidere come comportarci in una certa situazione.

Dopo tutto, come fa capire lo stesso Milgram, conformarsi ai dettami delle figure di autorità ha sempre portato autentici vantaggi sul piano pratico. Quando eravamo piccoli queste persone (genitori, insegnanti) ne sapevano più di noi e ci siamo dovuti accorgere che accettare le loro idee tornava a nostro beneficio, in parte perché erano più saggi, in parte perché gestivano le nostre ricompense e punizioni. Da adulti, gli stessi vantaggi perdurano per le stesse ragioni, anche se le figure di autorità sono cambiate. Dato che la loro posizione testimonia di un più ampio accesso a poteri e informazioni, è abbastanza logico adeguarsi alle richieste delle autorità costituite. Anzi, lo è tanto che spesso lo facciamo anche quando è totalmente assurdo.

Questo paradosso naturalmente è lo stesso che accompagna tutte le principali armi di persuasione. In questo caso, una volta riconosciuta l'utilità dell'obbedienza, è facile che ci lasciamo andare comodamente a una reazione automatica all'autorità. Come sempre, la comodità e i pericoli di un atteggiamento del genere stanno entrambi nel suo carattere meccanico. Esonerati dalla necessità di pensare, ci troviamo a compiere le

azioni più adeguate nella grande maggioranza dei casi, ma ci sono delle eccezioni tutt'altro che trascurabili.

Prendiamo come esempio un aspetto della nostra vita in cui le pressioni dell'autorità sono visibili e forti: la medicina. La salute ha per noi un'importanza enorme e così i medici, che hanno in questo campo grande influenza e conoscenza, detengono la posizione di rispettate figure di autorità. Inoltre, le istituzioni sanitarie hanno una struttura di potere e di prestigio chiaramente stratificata, in cui i vari operatori hanno ben chiaro il livello che compete a ciascuno e sanno che al vertice sta il medico. Nessuno può mettere in discussione il giudizio del medico curante, se non un altro medico di rango superiore: da qui si è radicata nel personale sanitario un'antica tradizione di obbedienza automatica agli ordini del medico.

Nasce allora la spiacevole possibilità che, se un medico fa un errore evidente, nessuno a lui sottoposto penserà di metterlo in discussione: infatti, una volta che un'autorità legittima ha dato un ordine, i subordinati smettono di pensare, limitandosi a rispondere all'ordine ricevuto. Introduciamo questo tipo di risposta automatica in un ambiente complesso come un ospedale e gli errori sono inevitabili. In effetti, uno studio dei primi anni '80 dell'ente federale che gestisce il bilancio della sanità dimostra che, solo per quanto riguarda le cure farmacologiche, gli ospedali avevano in media un tasso di errori quotidiano del 12%. A dieci anni di distanza, la situazione non è migliorata affatto: una ricerca svolta all'Università di Harvard ci informa che il 10% degli arresti cardiaci negli ospedali sono attribuibili ad errori di medicazione.

Errori nella somministrazione di medicine ai degenti accadono per le ragioni più varie, ma un libro su questo argomento di due professori della facoltà di farmacia della Temple University, Michael Cohen e Neil Davis (*Medication errors: Causes and prevention*), li attribuisce in gran parte all'obbedienza cieca nei confronti del medico responsabile del reparto o del singolo caso, che è un po' il "padrone" della situazione. Secondo il Prof. Cohen, «un caso dopo l'altro, pazienti, infermieri, farmacisti e altri sanitari non mettono mai in dubbio la prescrizione». Prendiamo, per esempio, lo strano caso dell'"otite rettale" citato da Cohen e Davis. Il medico aveva ordinato delle gocce da somministrare nell'orecchio destro di un paziente che soffriva di otite, ma aveva abbreviato la prescrizione scrivendo, invece

di “right ear” per esteso, “R ear”; l’infermiera del reparto, leggendo “*place in rear*” (mettere di dietro), somministrò sollecitamente il numero prescritto di gocce per via rettale.

Chiaramente, il trattamento rettale di un’infezione dell’orecchio non aveva senso, eppure né il paziente né l’infermiera pensarono di metterlo in dubbio. La lezione che si può ricavare da questo aneddoto è che in molte situazioni, una volta che si è pronunciata una legittima autorità, certe considerazioni che altrimenti sarebbero perfettamente logiche diventano irrilevanti: in quei casi, non si considera più la situazione nel suo insieme, ma prestiamo attenzione e rispondiamo ad un solo aspetto di essa.[4]

Ogni volta che il nostro comportamento è guidato da meccanismi così inconsulti, possiamo star certi che i professionisti della persuasione cercheranno di trarne vantaggio. Restando nel campo della medicina, vediamo che i pubblicitari spesso reclutano il rispetto che nella nostra cultura è riservato ai medici, utilizzando nella presentazione dei prodotti attori travestiti da medici. L’esempio che mi ha colpito di più è uno spot televisivo in cui compare un noto attore a raccomandare una marca di caffè decaffeinato. La campagna ha avuto un grande successo, proseguendo per anni in diverse versioni. Ma perché mai il pubblico deve credere alla parola di un attore sui pericoli della caffeina? Semplicemente perché nella mente degli spettatori americani è associato al personaggio del medico che ha impersonato in una lunghissima serie televisiva.

Oggettivamente, non ha molto senso lasciarsi convincere dalle parole di una persona che sappiamo essere un attore che ha fatto la parte del medico nei telefilm, ma sul piano pratico sembra che l’espediente funzioni.

CONNOTAZIONE, NON CONTENUTO

L’aspetto che mi colpisce di più in quegli annunci pubblicitari che presentano come “autorevole fonte” l’attore in veste di medico (o dentista, o esperto in generale) è proprio la capacità di far valere il principio d’autorità senza fornire un’autorità autentica, ma solo la sua apparenza. Questo la dice lunga sulle reazioni automatiche alle figure autorevoli, che ci rendono altrettanto vulnerabili ai *simboli* quanto alla *sostanza* dell’autorità.

Ci sono diversi tipi di simboli capaci di attivare la nostra risposta automatica di acquiescenza anche quando la sostanza autentica dell'autorità non c'è affatto. È ovvio che se ne servano ampiamente quegli specialisti della persuasione che in fatto di sostanza non hanno molto su cui contare. I truffatori, per esempio, si rivestono con i titoli, gli abiti e gli ornamenti dell'autorità: scendendo ben vestiti da una bella automobile e presentandosi alla vittima potenziale con un titolo prestigioso, sanno che così facendo hanno migliori probabilità di riuscire nell'intento. Ciascuno di questi tre tipi di simboli d'autorità ha una sua storia e merita di essere considerato separatamente.

Titoli

I titoli sono allo stesso tempo i più difficili e i più facili da acquistare fra i simboli dell'autorità. Guadagnarseli richiede anni di impegno, ma chiunque può fregiarsi della pura e semplice etichetta, ottenendo così le stesse reazioni automatiche di deferenza. Come si è visto, truffatori e pubblicitari lo fanno regolarmente.

Di recente ho parlato con un amico, professore in una prestigiosa Università della costa atlantica, che mi ha dato un esempio istruttivo di come le nostre azioni siano spesso influenzate più da un titolo che da chi lo porta. Il mio amico viaggia molto e spesso si trova a chiacchierare con persone incontrate nei bar, nei ristoranti, agli aeroporti. Dice che dopo lunga esperienza ha imparato a non usare mai il suo titolo accademico durante queste conversazioni. Non appena lo fa, ecco che il tenore del discorso cambia di colpo: persone che nella mezz'ora precedente erano state interlocutori spontanei e interessanti diventano ascoltatori rispettosi, remissivi e ottusi. Le sue opinioni, che prima avrebbero forse prodotto un vivace scambio di idee, ora generano prolisse dichiarazioni di perfetto accordo. Infastidito (e anche un po' sorpreso), ha imparato a mentire quando gli chiedono che lavoro fa.

È una piacevole eccezione alla più comune tendenza a vantare titoli e competenze che non si hanno; ma in entrambi i casi questa falsificazione dimostra che il puro e semplice simbolo di autorità è sufficiente a influenzare il comportamento altrui.

Chissà se il mio amico, che è piuttosto piccolo di statura, sarebbe altrettanto disposto a nascondere il suo titolo se sapesse che, oltre a rendere gli interlocutori occasionali troppo accomodanti, lo fa anche sembrare più alto ai loro occhi! Ricerche sull'effetto che la posizione d'autorità ha sulla percezione delle grandezze hanno dimostrato che i titoli accademici producono per l'appunto questa distorsione percettiva. In un esperimento condotto su cinque classi di un'università australiana, si presentava un uomo come un visitatore proveniente da Cambriche, attribuendogli però cinque qualifiche diverse: in una classe era presentato come uno studente, in una come addetto alle esercitazioni, nella terza come lettore, nella quarta come assistente, nell'ultima come professore. Dopo che era uscito dall'aula, si chiedeva agli studenti di valutare la sua statura. Ebbene, ad ogni gradino che saliva nella carriera accademica, la sua statura apparente cresceva in media di oltre un centimetro, cosicché da professore risultava 5 cm più alto che da studente.[5]

Questo interessante collegamento fra *status* e grandezza apparente merita una piccola digressione, dato che si manifesta nei modi più vari. Per esempio, se devono giudicare il diametro di una serie di monete, i bambini sopravvalutano di più la grandezza della moneta di maggior valore.[6] Distorsioni simili si osservano anche negli adulti: se, dunque, nella nostra percezione *status* e grandezza fisica sono in qualche modo collegati, è possibile per alcuni sostituire utilmente questa a quello. In certe società animali, dove lo *status* di un maschio dipende dalla dominanza, la grandezza fisica è un fattore importante nel determinare il livello di dominanza raggiunto da ciascuno all'interno del gruppo.[7] È ovvio che la grandezza e la forza fisica costituiscono un vantaggio negli scontri diretti, ma per evitare gli effetti dannosi che potrebbero avere per il gruppo, molte specie hanno adottato metodi che implicano più apparenza che sostanza. I due maschi si affrontano con vistose esibizioni di combattività, fra cui invariabilmente qualche trucco per aumentare la propria grandezza apparente: molti mammiferi inarcano la schiena e drizzano il pelo, i pesci estendono le pinne e si gonfiano d'acqua, gli uccelli arruffano le penne e agitano le ali. Molto spesso, questa esibizione basta a far battere in ritirata uno dei due istrionici combattenti, lasciando la posizione contesa al rivale apparentemente più grande e più forte.

Peli, pinne e piume: è curioso come parti così delicate possano essere usate per dare l'impressione di sostanza e potenza. Ci sono due insegnamenti che ne possiamo ricavare. Uno riguarda specificamente l'associazione fra grandezza e *status*, un collegamento che può essere sfruttato con vantaggio: è esattamente per questo che i professionisti della truffa, anche se hanno una statura media o leggermente superiore, portano regolarmente scarpe rialzate.

L'altra lezione è più generale: i segni esterni del potere e dell'autorità spesso possono essere contraffatti coi materiali più evanescenti. Torniamo nel campo dei titoli accademici per un esempio istruttivo (e a mio giudizio agghiacciante). Un gruppo di ricercatori, formato da medici e infermiere che lavoravano presso tre ospedali del Midwest, era preoccupato dell'eccesso di obbedienza meccanica del personale subalterno agli ordini dei medici: in sostanza, anche infermiere qualificate ed esperte non usavano a sufficienza le loro competenze per verificare le decisioni dei medici, ma si limitavano a eseguire ciecamente gli ordini. Abbiamo visto prima come questo fenomeno fosse responsabile del buffo caso delle gocce per l'otite somministrate per via rettale. Ma i ricercatori del Midwest si sono spinti più avanti. Primo, volevano accertare se si trattasse di casi isolati o di un fenomeno diffuso. Secondo, volevano esaminare il problema in relazione a un errore grave di terapia: un dosaggio eccessivo di un farmaco non autorizzato. Infine, erano interessati a vedere che cosa sarebbe successo eliminando dalla situazione la presenza fisica della figura d'autorità e sostituendovi la voce anonima al telefono di un sedicente "dottore".

Uno dei ricercatori telefonò a 22 reparti (chirurgia, medicina, pediatria e psichiatria) e all'infermiera che rispondeva fece ogni volta la stessa comunicazione: presentandosi come un medico dell'ospedale, le ordinava di somministrare a un certo paziente 20 mg di un certo farmaco. C'erano quattro buoni motivi che avrebbero dovuto raccomandare cautela di fronte a un ordine del genere: 1) la prescrizione telefonica violava la prassi dell'ospedale; 2) il prodotto, non autorizzato, non faceva parte del corredo farmacologico del reparto; 3) il dosaggio prescritto era eccessivo e ovviamente pericoloso (sulla confezione era indicata una "dose massima nelle 24 ore" di 10 mg); 4) la direttiva veniva da una persona che l'infermiera non aveva mai visto né sentito nominare prima. Eppure, nel

95% dei casi le infermiere andarono direttamente al deposito dei medicinali del reparto, si procurarono la dose indicata di quel farmaco e si avviarono verso la camera del paziente per somministrargliela (a questo punto venivano bloccate da un osservatore che aveva seguito tutta la scena e spiegava il succo dell'esperimento).

Sono risultati davvero impressionanti. Che il 95% di un campione di infermiere professionali eseguisse senza esitazione un ordine vistosamente sbagliato ci dà buone ragioni di preoccuparci come potenziali degenti ospedalieri. Se teniamo conto della recente stima di un 12% di errori quotidiani nella somministrazione delle medicine negli ospedali americani, ricoveri che superino la settimana rendono molto probabile incappare in un errore del genere. Quest'ultima ricerca dimostra che gli errori non si limitano affatto a sviste di poco conto, ma possono riguardare anche sbagli grossolani e pericolosi. In sede di riflessione su questi risultati, gli autori della ricerca giungevano a questa conclusione istruttiva:

> In una situazione reale corrispondente a quella sperimentale, dovrebbero esserci in teoria due competenze professionali, quella del medico e quella dell'infermiera, impegnate a garantire che una data procedura sia intrapresa in modo da giovare al paziente, o almeno non nuocergli. L'esperimento indica chiaramente, però, che a tutti gli effetti pratici una di queste competenze è disattivata.[8]

A quanto pare, di fronte alle direttive di un medico, le infermiere disattivavano la loro competenza, passando a una forma di risposta automatica. Nella decisione sul da farsi non interveniva nemmeno un po' della loro considerevole preparazione ed esperienza professionale: dato che l'obbedienza all'autorità legittima era da sempre la risposta più comune e più efficace nella loro situazione lavorativa, erano ormai portate a sbagliare per eccesso di obbedienza automatica. Tanto più istruttivo è il fatto che si fossero spinte fino al punto che l'errore non nasceva nemmeno da una risposta alla vera e tangibile autorità, ma al suo simbolo più facile da falsificare, il titolo nudo e crudo.[9]

Abiti

Un altro tipo di simbolo che può mettere in moto la nostra risposta meccanica all'autorità è il vestiario. Benché più tangibile di un titolo, anche l'abito è altrettanto facile da falsificare. Gli archivi della polizia sono pieni

di personaggi la cui specialità come truffatori è il trasformismo: rapidi come camaleonti, passano dal bianco ospedaliero al nero ecclesiastico, al verde militare, al blu polizia, secondo le esigenze della situazione. Troppo tardi le loro vittime si rendono conto che l'uniforme dell'autorità non è affatto una garanzia.

Una serie di ricerche dello psicologo Leonard Bickman ci dà un'idea della difficoltà di resistere alle richieste che ci vengono da persone abbigliate come figure d'autorità. La procedura base consisteva nel chiedere ai passanti di eseguire un'azione piuttosto bizzarra (raccogliere un sacchetto da terra, mettersi dall'altro lato del cartello a una fermata d'autobus). In metà dei casi, la persona che formulava la richiesta (un uomo giovane) era vestita in borghese, nell'altra portava un'uniforme da guardia giurata. Indipendentemente da ciò che chiedeva, quelli che obbedivano erano molto più numerosi se questa persona vestiva l'uniforme.

Particolarmente rivelatrice è una versione dell'esperimento in cui il nostro personaggio, in borghese o in uniforme, fermava un passante e gli indicava un uomo fermo accanto a un parchimetro una ventina di metri più in là, dicendo: «Vede quello là al parchimetro? Il tempo gli è già scaduto ma non ha più spiccioli. Gli dia una monetina». Poi si allontanava, svoltando l'angolo, cosicché quando il passante raggiungeva l'uomo fermo al parchimetro, il nostro era già fuori vista. Ma il potere dell'uniforme durava anche dopo che se n'era andato da un pezzo: quasi tutti i passanti gli obbedivano se era vestito da guardia giurata, mentre, se era in borghese, lo accontentava meno della metà.

È interessante notare che, a una successiva indagine di Bickman, un campione di studenti universitari ha dimostrato di saper valutare con buona approssimazione la percentuale di acquiescenza alla richiesta dell'uomo in borghese (50%, rispetto al reale 42%), mentre era nettamente sottovalutata l'obbedienza alla "guardia giurata" (63%, contro il 92% effettivamente ottenuto nell'esperimento).[10] Meno vistoso di un'uniforme nella sua connotazione di autorità, ma tuttavia efficace, è un altro tipo di abbigliamento che nella nostra cultura testimonia di una posizione autorevole: l'abito classico, ben tagliato, tipico dell'uomo d'affari. Anch'esso è in grado di suscitare un'eloquente forma di deferenza da parte di perfetti sconosciuti. In una ricerca eseguita nel Texas, per esempio, un

uomo sulla trentina compiva un’infrazione attraversando la strada col semaforo rosso. Metà delle volte, era vestito con un bell’abito stirato di fresco, camicia bianca e cravatta; l’altra metà, portava pantaloni e camicia di tela. I ricercatori osservavano la scena a distanza e contavano il numero di pedoni in attesa sull’angolo che seguivano il suo esempio e passavano col rosso: come i bambini di Hamelin dietro al pifferaio magico, quelli che si avventuravano nel traffico dietro al signore ben vestito erano tre volte e mezzo più numerosi.[11]

È interessante come questi due tipi di abbigliamento – uniforme da guardia giurata e completo da uomo d’affari – siano abilmente combinati in una classica truffa, quella dell’“ispettore bancario”. Le vittime, di preferenza, sono persone anziane che vivono sole. L’operazione comincia quando si presenta alla porta un uomo impeccabilmente vestito di un completo scuro con panciotto. Ogni dettaglio del suo abbigliamento comunica un messaggio di decoro e rispettabilità: camicia inamidata, scarpe di vernice, taglio classico del vestito, bella stoffa, toni neutri e sommessi.

Si presenta alla vittima (magari una vedova che un paio di giorni prima ha pedinato dalla banca a casa) come un ispettore bancario e le spiega che, esaminando i registri della sua banca, ha trovato alcune apparenti irregolarità. Pensa di avere individuato il responsabile, un funzionario che falsifica regolarmente la documentazione delle operazioni eseguite su certi conti correnti. Il conto della vedova può essere uno di questi, ma per averne la certezza ha bisogno di prove concrete. Per questo è venuto a chiedere la sua collaborazione: dovrebbe ritirare i suoi risparmi dal conto, in modo che un gruppo di ispettori e funzionari della banca possa seguire le tracce della sua operazione mentre passa fra le mani del sospettato.

Spesso l’aspetto e il modo di fare dell’“ispettore” sono così convincenti che la vittima non pensa nemmeno a fare una verifica con una semplice telefonata: prende la macchina, va alla banca, ritira tutti i soldi e torna a casa ad aspettare con l’“ispettore” l’esito del tranello. Quando la risposta arriva, a comunicarla è una guardia giurata in uniforme, che si presenta dopo l’orario di chiusura ad annunciare che va tutto bene: a quanto sembra, il conto corrente della vedova non era fra quelli manomessi. Con grande sollievo, l’“ispettore” si profonde in ringraziamenti e, visto che la banca ormai è opportunamente chiusa, dà istruzioni alla guardia di riportare il

denaro della signora in cassaforte, per risparmiarle l'ulteriore fastidio di fare il versamento l'indomani. Con sorrisi e strette di mano, la guardia prende il denaro, lasciando il complice a fare qualche altro minuto di convenevoli. Ovviamente, la vittima scoprirà solo troppo tardi che la "guardia giurata" non lo è più di quanto il compare sia un "ispettore bancario": sono solo una coppia di artisti della truffa che hanno ben capito il potere che il travestimento ha di suscitare una risposta automatica di cieca acquiescenza all'"autorità".

Ornamenti

A parte la sua funzione di travestimento, il vestiario può simboleggiare una forma più generica di autorevolezza, quando serve a scopi ornamentali, alla stessa stregua di gioielli e belle automobili. Queste ultime come status symbol hanno un peso particolare negli Stati Uniti, grazie all'infatuazione dell'americano medio per l'automobile.

Secondo quanto risulta da uno studio condotto nella zona di San Francisco, i proprietari di auto prestigiose sono oggetto di una forma particolare di deferenza. I ricercatori hanno accertato che gli automobilisti in coda aspettavano un tempo significativamente più lungo prima di suonare il clacson a una bella macchina ferma al semaforo verde, che non quando si trattava di un'utilitaria: con il guidatore di un vecchio modello economico avevano molta meno pazienza, suonavano subito quasi tutti, molti ripetutamente, due addirittura lo tamponarono senza complimenti, mentre l'aura di prestigio del modello di lusso li intimidiva talmente che il 50% aspettava rispettosamente senza suonare, finché il guidatore non si decideva a partire.[12]

In seguito, i ricercatori hanno chiesto a un gruppo di studenti che cosa avrebbero fatto in queste situazioni. Rispetto ai risultati reali dell'esperimento, i soggetti sottovalutavano regolarmente il tempo che avrebbero aspettato prima di suonare il clacson all'auto di lusso; i maschi, in particolare, pensavano che avrebbero avuto meno pazienza con questa che con la vecchia macchina da pochi soldi. Si noti l'andamento del tutto simile a tante altre ricerche sull'influenza dell'autorità: come nei lavori di Milgram, nell'esperimento con le infermiere e nella ricerca sugli effetti dell'uniforme, i soggetti non riuscivano a prevedere esattamente la reazione

di fronte all'autorità. Il fatto che tutti tendano a sottovalutare l'influenza di questo fattore spiega forse gran parte della sua efficacia come dispositivo per ottenere l'assenso: non solo agisce con forza, ma in maniera inattesa.

Come dire di no

Una manovra protettiva contro gli effetti automatici dell'autorità è toglierle l'elemento-sorpresa. Dato che normalmente non ci rendiamo conto di quanto sia profondo l'impatto che l'autorità (e i suoi simboli) hanno sulle nostre azioni, ci troviamo nella svantaggiosa posizione di non badare abbastanza alla sua eventuale presenza in situazioni dove è in gioco una richiesta di assenso. Una forma fondamentale di difesa è quindi una maggior consapevolezza del potere dell'autorità e dei suoi simboli. Abbinando questa consapevolezza all'idea che i simboli di autorità possono essere contraffatti con facilità irrisoria, avremo il vantaggio di una giusta cautela di fronte alle situazioni in cui intervengono tentativi di persuasione che fanno leva sulla deferenza all'autorità.

Sembra facile e in un certo senso lo è. Capire meglio come funziona il meccanismo di deferenza all'autorità dovrebbe servirci a resistergli meglio. C'è però una complicazione: non è nel nostro interesse opporre sempre resistenza alle pressioni dell'autorità, e nemmeno nella maggior parte dei casi. In generale, le figure d'autorità sanno quello che dicono: medici, magistrati, dirigenti industriali, uomini politici di solito hanno raggiunto una posizione di prestigio proprio grazie a una superiore competenza. Di regola, quindi, le direttive delle persone autorevoli ci consigliano per il meglio. Tutto sta nel saper riconoscere, senza eccessivi sforzi, quando è il caso di seguire le loro sollecitazioni e quando invece è meglio non assecondarle.

Per prima cosa, dobbiamo concentrare la nostra attenzione su un paio di elementi cruciali: le credenziali del personaggio e la loro rilevanza rispetto al problema in discussione. Orientandoci con questa semplice manovra verso le *prove* della presunta autorevolezza, possiamo evitare le maggiori trappole della deferenza automatica. È il caso di fare un paio di esempi. Esaminiamo sotto questo profilo tutta quella pubblicità che vanta i meriti di un prodotto attraverso le parole di un attore professionista, noto per il ruolo

di esperto che ha rivestito in programmi di successo. Il caso più tipico è quello del noto attore che raccomanda una marca di caffè decaffeinato, sfruttando il proprio ruolo di medico in una fortunata serie televisiva. È chiaro che – di fronte a un messaggio del genere – se, invece di reagire automaticamente all'associazione con il medico televisivo, la gente concentrasse l'attenzione sulle specifiche competenze di chi parla, l'effetto andrebbe totalmente perduto. Il fatto è che nelle nostre reazioni automatiche cose così ovvie passano inosservate. Basta però un minimo d'attenzione per evitarci l'errore di rispondere con deferenza alla pura e semplice esibizione di un nudo titolo o di altri simboli d'autorità che non corrispondono a nessuna sostanza.

Tutto ciò ci obbliga anche a distinguere fra autorità rilevante e irrilevante, una distinzione che va facilmente perduta quando la pressione dell'autorità si combina con l'approssimazione determinata dalla fretta. I pedoni che nell'esperimento del Texas si avventuravano in mezzo al traffico dietro al signore correttamente vestito di scuro ci danno un esempio evidente: se anche l'uomo fosse stato quell'autorità nel mondo degli affari che i suoi abiti potevano suggerire, ben difficilmente poteva avere un'autorità maggiore degli altri in fatto di semafori e di attraversamenti.

Ma supponiamo di trovarci davanti a un'autorità che a ragion veduta possiamo considerare un autentico esperto nel problema in discussione. Non è detto che, per il solo fatto di essere un'autentica autorità in materia, il nostro esperto ci presenti le cose onestamente. Dobbiamo quindi tener conto della presumibile credibilità di chi parla in quella situazione data. In effetti, generalmente lo facciamo: come dimostrano ricerche condotte in vari paesi, ci lasciamo di solito influenzare molto di più da esperti che appaiono imparziali che da quelli che possono avere un qualche tornaconto.[13]

Nel giudicare l'affidabilità di queste persone, dobbiamo però tener presente una piccola manovra che i professionisti della persuasione usano spesso per assicurarci della loro sincerità: cercare di darci l'impressione che le loro argomentazioni siano, almeno in parte, contrarie ai loro interessi. Se eseguita come si deve, questa può essere una manovra sottile e convincente per dimostrare la loro onestà. Magari, ammetteranno un qualche piccolo inconveniente della loro posizione o del prodotto che intendono vendere,

ovviamente secondario rispetto a vantaggi più importanti. È uno schema entrato nell'uso in molte campagne pubblicitarie: l'effetto, una volta accertata la propria fondamentale sincerità su elementi marginali, è di rendersi più credibili al momento di presentare gli aspetti centrali dell'argomentazione.[14]

Ho avuto l'occasione di vedere con i miei occhi i travolgenti effetti di questo approccio, in un luogo che pochi di noi associano alla persuasione e all'acquiescenza: il ristorante. È ben noto che i camerieri cercano di rimpinguare con le mance i loro salari oltremodo esigui, ricorrendo spesso ai trucchi più ingegnosi per far lievitare il conto dei clienti e, di conseguenza, l'entità della mancia (che molte persone determinano con un criterio percentuale). Uno specialista in questo genere di espedienti era Vincent, un cameriere che ho avuto come collega in una delle mie esperienze di "osservazione partecipante", questa volta sotto le mentite spoglie di garzone in un ristorante di lusso.

Osservando Vincent, capii che non aveva uno stile uniforme nel trattare con i clienti: attingeva piuttosto ad un variegato repertorio di tattiche, ognuna delle quali veniva sfoderata nell'occasione di volta in volta più propizia. Se aveva a che fare con una famiglia, era di un'effervescenza talora al limite del buffonesco, se invece serviva al tavolo di una giovane coppia al primo appuntamento romantico, si rivolgeva esclusivamente all'uomo e con tono formale, quasi superiore, per intimidirlo ed indurlo ad ordinazioni e mance generose. Con coppie più attempate era pur sempre formale ma meno imperioso, ed adottava un tono pieno di rispetto sia con l'uomo che con la donna. Per ciò che riguarda gli avventori solitari, Vincent si atteneva ad un contegno amichevole, confidenziale e cordiale.

Ma il nostro dava il meglio di sé con i gruppi numerosi di dieci, dodici persone. La sua tecnica era qui venata dall'estro del genio. Quando la prima persona, normalmente una donna, faceva la sua ordinazione, indipendentemente da ciò che veniva richiesto, Vincent dava un'occhiata furtiva verso l'ufficio del proprietario del ristorante, dopodiché si avvicinava al tavolo e sussurrava, con l'aria di chi sta cospirando contro le autorità: «Ho paura che stasera questo piatto non sia buono come al solito. Potrei suggerirle invece quest'altro, che oggi è eccellente» (e nominava una

pietanza che costava circa mezzo dollaro in meno rispetto a quella che inizialmente era stata richiesta).

E così, con una sola manovra, Vincent chiamava a raccolta numerosi principi della persuasione: la reciprocità (aveva aiutato i clienti ad ordinare fornendo loro preziose informazioni), l'autorità (era riuscito a presentarsi come colui che sapeva quali piatti erano buoni e quali non lo erano quella sera) ed infine la tattica dell'argomentazione contraria ai propri interessi (aveva consigliato un piatto che era *un po' meno* costoso rispetto a quello ordinato, dando così l'impressione di avere a cuore l'interesse dei clienti anziché il proprio).

Una persona che sembra al contempo competente e onesta viene in genere investita di grande credibilità, e Vincent era lesto a sfruttarne i vantaggi. Una volta finito il giro delle ordinazioni, diceva: «Molto bene: che ne direste se vi consigliassi uno o due vini per accompagnare il pasto?». La reazione del gruppo era immancabilmente positiva: sorrisi, cenni di assenso, in genere un'acquiescenza totale. Era come se dicessero: "Certo, sei tu che sai ciò che è buono e ciò che non lo è qua dentro, e hai dimostrato di stare dalla nostra parte: dicci cosa dobbiamo ordinare". Con aria compiaciuta, Vincent procedeva allora con delle scelte vinicole eccellenti (ed assai costose). La stessa scena si ripeteva al momento del dessert. Clienti che altrimenti avrebbero saltato del tutto la portata del dolce non rimanevano indifferenti di fronte all'ammaliante descrizione di una mousse al cioccolato o di una crostata, che Vincent tratteggiava con efficacia.

Combinando i fattori della reciprocità e dell'autorità in un'unica, elegante manovra, Vincent riusciva ad accrescere enormemente il conto dei clienti e, di conseguenza, l'ammontare delle sue mance, per di più dimostrando un'apparente mancanza di interesse per il profitto personale.

LETTERA DI UN GIOVANE UOMO D'AFFARI

Un paio d'anni fa stavo cercando di piazzare la mia vecchia auto in quanto ne avevo appena comperata una nuova. Un giorno passai davanti ad una rivenditoria di auto usate al cui ingresso spiccava l'insegna: "Venderemo la tua auto a un prezzo migliore". Pensando di aver trovato il posto che faceva per me, mi fermai per far due chiacchiere col proprietario. Quando gli dissi che mi aspettavo circa 3000 dollari per la mia vecchia macchina, questi ribatté che secondo lui il valore reale del mezzo era molto superiore, almeno 3500 dollari. Potete immaginare la mia sorpresa: infatti, quanto più alto era il prezzo accordatomi, tanto più si riduceva il margine di guadagno per il rivenditore; sembrava dunque che quest'ultimo agisse

contro i propri interessi. Fu solo molto più tardi che mi accorsi che quella strategia era stata adoperata per accrescere la sua autorità nei miei confronti: lì per lì fui ben felice di accettare la proposta del mio interlocutore e mi accordai per 3500 dollari, dopodiché gli affidai la macchina perché la esponesse al pubblico.

Due o tre giorni dopo, il rivenditore mi chiamò per dirmi di aver trovato un potenziale compratore al quale però il prezzo era sembrato un po' alto, e mi chiese se ero disposto a scontarlo di duecento dollari. Nella convinzione che l'intermediario stesse agendo nel mio interesse, acconsentii, ma il giorno seguente una nuova telefonata mi informò che l'affare era andato a monte. La storia si ripeté due o tre volte: il rivenditore mi parlava di nuovi potenziali acquirenti inducendomi ogni volta a ribassare sempre di più il prezzo, ma immancabilmente qualcosa andava storto e l'affare non veniva mai concluso. Insospettito, mi rivolsi a un amico i cui parenti erano nel ramo della compravendita di auto. Vecchio trucco, mi disse: la mia controparte cercava di farmi abbassare il prezzo fino a livelli ridicoli, con l'unico fine di aumentare il proprio profitto.

Allora tornai dal rivenditore e ritirai la mia auto. Stavo già salendo in vettura, e lui cercava ancora di convincermi di aver trovato l'acquirente buono, che sicuramente avrebbe comprato la macchina se solo avessi buttato giù dal prezzo un altro centinaio di dollari.

Un'altra illustrazione evidente del principio di contrasto combinato col principio dell'interesse primario. In questo caso, dopo aver stabilito la cifra di 3500 dollari, ogni successivo sconto di 200 dollari sembrava poca cosa al confronto.

VII
Scarsità
La regola dei pochi

Il modo migliore per amare qualcosa o qualcuno è pensare al fatto che si potrebbe perderlo

– GILBERT K. CHESTERTON

Mesa, in Arizona, è una cittadina non lontana da Phoenix, dove io abito. Forse i due elementi più caratteristici di Mesa sono la grossa comunità mormona – seconda solo a quella di Salt Lake City – e un enorme tempio mormone situato su un terreno curatissimo al centro della città. Pur avendone ammirato a distanza l'architettura e la sistemazione esterna, non mi era mai venuto in mente di entrarci, fino al giorno in cui mi capitò di leggere un articolo sul giornale. Parlava di uno speciale settore interno cui hanno accesso solo i fedeli, con una sola eccezione: nei giorni immediatamente successivi alla costruzione, tutti possono visitare l'intera struttura, compresa la zona proibita.

L'articolo riferiva che il tempio di Mesa era stato restaurato di recente e che i restauri erano stati abbastanza profondi da farlo considerare "nuovo" a tutti gli effetti, cosicché ancora per pochi giorni i visitatori non mormoni potevano accedere alla zona solitamente riservata dell'edificio. Ricordo benissimo l'effetto che mi fece questo articolo: decisi immediatamente di andare a Mesa per vedere il tempio mormone. Ma quando telefonai a un amico per chiedergli se aveva voglia di venire con me, mi resi conto di una cosa che mi fece cambiare idea con la stessa rapidità.

Dopo aver declinato l'invito, il mio amico si chiese perché mai fossi così preso dall'idea. Dovetti ammettere che in effetti non avevo mai pensato prima di allora di andare a visitare il tempio, che non avevo nessuna particolare curiosità sulla religione dei mormoni, che non avevo generalmente interesse per l'architettura religiosa e che non mi aspettavo di trovare niente di più emozionante di quello che avrei potuto vedere in tanti

altri edifici di culto nella zona. Mentre parlavo fu chiaro che l'attrattiva era una sola: se non avessi visto subito la zona riservata, non ne avrei avuto più la possibilità. Un qualcosa che per le sue caratteristiche aveva per me scarse attrattive era diventato decisamente più appetibile solo perché fra breve non sarebbe stato più accessibile.

Da quella mia esperienza col principio di scarsità (le opportunità ci appaiono più desiderabili quando la loro disponibilità è limitata), ho cominciato a notarne l'effetto su tanti miei comportamenti. Per esempio, mi succede regolarmente di interrompere una conversazione interessante per rispondere al telefono. In questa circostanza, lo sconosciuto che chiama ha sull'interlocutore presente un vantaggio decisivo: la potenziale inaccessibilità. Se non rispondo alla chiamata, posso perderla per sempre. Non importa se la conversazione in corso è appassionante o importante molto più di quanto posso ragionevolmente aspettarmi in media da una qualunque telefonata. Sta di fatto che, ad ogni squillo che passa senza che io alzi il ricevitore, l'interazione con lo sconosciuto all'altro capo del filo rischia sempre più di diventare irraggiungibile: per questa ragione, ha la precedenza sull'altra.

L'idea di una perdita potenziale gioca un ruolo molto importante nei processi della decisione umana. Infatti, le persone sembrano più motivate ad agire dal timore di una perdita che dalla speranza di un guadagno di pari entità. Per esempio, i proprietari di case che vengono ammoniti circa gli sprechi derivanti da un isolamento termico inadeguato prendono più facilmente provvedimenti di quelli istruiti sui risparmi che comporta un isolamento termico adeguato. Lo stesso accade nel campo della salute: gli opuscoli che esortano le donne a presentarsi ai controlli per il tumore al seno sono molto più efficaci se sottolineano i pericoli che si possono evitare, piuttosto che porre l'accento sui benefici che si ottengono.[1]

I collezionisti di oggetti di ogni genere, dai pezzi d'antiquariato ai biglietti usati delle partite, sono estremamente consapevoli dell'importanza che ha il principio di scarsità nel determinare il valore di un articolo. Di regola, se è raro o sta per diventarlo, vale di più. Particolarmente illuminante in questo senso è il fenomeno degli "errori preziosi": i pezzi difettosi (francobolli stampati male, monete con doppia impressione, ecc.)

sono a volte i più preziosi e ricercati. Un francobollo col viso di George Washington, che sembra avere un terzo occhio in mezzo agli altri due, non è né bello né fatto bene, eppure è ricercatissimo. Abbiamo qui un paradosso istruttivo: difetti di fabbricazione che altrimenti sarebbero dei puri e semplici scarti diventano oggetti preziosi quando sono pezzi unici o rarissimi.

Con tutta la potenza che questo principio dispiega nel determinare il valore che noi attribuiamo alle cose, è naturale che i professionisti della persuasione cerchino di mettere in piedi una qualche azione analoga. Probabilmente l'uso più diretto del principio di scarsità lo troviamo nella tattica del "numero limitato", in cui si avverte la clientela che le scorte di un certo prodotto sono in via di esaurimento. Nel periodo in cui mi sono infiltrato in varie organizzazioni promozionali e di vendita, per studiare dal vivo le strategie di persuasione, ho visto applicare ripetutamente questa tattica nelle situazioni più varie.

A volte l'informazione sulla limitata disponibilità dell'articolo era vera, a volte completamente falsa, ma in tutti i casi l'intenzione era di convincere i clienti della scarsità di un prodotto, accrescendone così il valore immediato ai loro occhi. Devo ammettere che ho finito mio malgrado per ammirare l'abilità con cui i venditori riuscivano a far funzionare questo dispositivo così semplice nei modi e con gli stili più diversi. In particolare mi colpiva una variante che spingeva questo principio alle estreme conseguenze: l'articolo veniva venduto quando ormai era "troppo tardi" perché già esaurito. La tattica era eseguita alla perfezione in un magazzino di elettrodomestici, dove solo il 30-50% della mercanzia era elencata come regolarmente disponibile. Supponiamo che una coppia entri in negozio e manifesti a distanza un certo interesse per un dato articolo (gli indizi sono numerosi: si avvicinano a guardarlo, danno un'occhiata ai libretti d'istruzioni allegati, parlottano fra loro davanti all'oggetto, senza però rivolgersi a un commesso). Il commesso che li ha osservati si avvicina e dice: «Vedo che siete interessati a questo modello e posso capire perché: è un bell'apparecchio a un ottimo prezzo. Ma purtroppo l'ho venduto a altri due signori non più di venti minuti fa. E, se non vado errato, era l'ultimo che avevamo».

Figura 7.1 – Difetti fortunati. I collezionisti di oggetti di ogni genere, dai pezzi d'antiquariato, ai biglietti usati delle partite, sono estremamente consapevoli dell'importanza che ha il principio di scarsità nel determinare il valore di un articolo. Di regola, se è raro o sta per diventarlo, vale di più. Particolarmente illuminante in questo senso è il fenomeno degli "errori preziosi": i pezzi difettosi sono a volte i più preziosi e ricercati. Barry Faintich, comproprietario di una ditta di numismatica, tiene in mano un biglietto da un dollaro, acquistato da un cassiere di banca per 400 $. Il biglietto, stampato per errore senza numeri di serie, ha sul mercato un valore molto più alto. (Fonte: UPI.)

La delusione si dipinge immediatamente sul viso dei clienti: non essendo più accessibile, l'articolo cresce di colpo ai loro occhi. Tipicamente, uno dei due chiede se per caso non può essercene un altro in magazzino. «Beh», ammette il commesso, «è anche possibile e potrei andare a vedere. Ma ho inteso bene che è questo il modello che volete e che il prezzo vi va bene?».

Qui sta il bello: si chiede ai clienti di impegnarsi all'acquisto nel momento in cui l'oggetto sembra introvabile e quindi, in base al principio di scarsità, massimamente desiderabile. Molti si lasciano davvero indurre a dare l'assenso in questo momento di estrema vulnerabilità. E così, quando il commesso (invariabilmente) ritorna con la notizia che esiste un altro esemplare dell'apparecchio, ha in mano penna e blocco delle ordinazioni. In effetti può succedere che certi clienti, sapendo che l'articolo non è affatto

esaurito, lo trovino di nuovo meno interessante, ma a quel punto la transazione è andata troppo avanti e l'impegno preso pubblicamente poco prima non viene disatteso.[2]

Una tattica analoga è quella dell'"offerta valida per pochi giorni": qui si pone un limite di tempo preciso, scaduto il quale il cliente non potrà più avere quella merce o quel servizio. Esattamente com'è capitato a me con il tempio mormone, la gente spesso si trova a fare cose che di per sé non l'attirerebbero particolarmente, per il solo fatto che il tempo utile sta per scadere. L'abile venditore sfrutta questa tendenza stabilendo e pubblicizzando limiti rigorosi di validità per stimolare un interesse che forse altrimenti non sarebbe mai esistito. Questa pratica è molto comune nella pubblicità delle sale cinematografiche, dove l'insistenza sull'occasione da non lasciarsi sfuggire è reiterata: "esclusivo", "solo per pochi giorni", ecc.

Una variante di questa tattica è la preferita di certi venditori aggressivi, perché pone il limite di tempo più ristretto alla decisione da prendere: ora o mai più. Spesso i clienti si sentono dire che, se non decidono su due piedi, non potranno più profittare dell'offerta, se non a prezzo maggiorato. Gli esempi sono numerosissimi, specialmente nel campo delle vendite a domicilio: una grossa organizzazione di servizi fotografici, specializzata nei ritratti di bambini, spinge i genitori ad acquistare quante più copie possibile, col pretesto che "limitazioni di archivio costringono la ditta a bruciare le foto invendute entro 24 ore"; i venditori di una ditta che produce e vende aspirapolvere vengono istruiti a dichiarare che "dato l'orario fittissimo di impegni, la prassi è che non si torni mai due volte allo stesso indirizzo". Tutto ciò ovviamente non ha senso: lo scopo, come spiegava chiaramente l'istruttore della ditta di aspirapolvere nel corso di formazione del personale di vendita, dove mi ero infiltrato, è «impedire ai clienti potenziali di prender tempo per riflettere sull'acquisto; basta mettergli la paura di non poterlo più avere dopo perché lo vogliano su due piedi».

Reattanza psicologica

I dati quindi sono chiari. Il ricorso alla scarsità come arma di persuasione è un fenomeno diffuso, sistematico, variegato e di ampia portata. In tutti i

casi del genere possiamo esser certi che alla base c'è un meccanismo che ha una grande potenza nel dirigere il comportamento umano. Per quanto riguarda il principio di scarsità, questo potere deriva da due fonti principali. La prima la conosciamo bene: come tutte le altre armi di persuasione, anche questa si basa sulla nostra inclinazione per le scorciatoie, un'inclinazione che, come si è visto, ha delle buone ragioni. In questo caso, sapendo che le cose difficili da possedere sono di norma migliori di quelle facilmente accessibili, possiamo spesso basarci sulla rarità di un oggetto per stimarne rapidamente ed esattamente la qualità. Sicché una delle ragioni per cui il principio di scarsità è tanto efficace è che seguendolo in genere ci troviamo bene.[3] Inoltre, l'efficacia di questo principio ha una seconda origine, stavolta esclusiva: via via che le opportunità si restringono, noi perdiamo un certo margine di libertà d'azione e perdere una libertà di cui già godiamo è qualcosa che non sopportiamo assolutamente. Questo desiderio di mantenere le nostre prerogative consolidate è il nocciolo della teoria della "reattanza psicologica", sviluppata dallo psicologo Jack Brehm per spiegare la risposta degli esseri umani alla perdita di controllo sulle proprie azioni e scelte personali. Secondo questa teoria, ogni qualvolta la libertà di scelta è limitata o minacciata, il bisogno di mantenere le nostre libertà ci porta a desiderarle molto più di prima, con tutto ciò che ad esse è associato. Così, quando la scarsità (o qualunque altro fenomeno) interferisce nella nostra precedente libertà di accesso a un qualunque bene o servizio, *reagiremo contro* l'interferenza desiderando quel bene o servizio più di prima e sforzandoci tanto più per ottenerlo.[4]

Per quanto semplice possa sembrare questa teoria nel suo tronco centrale, le sue ramificazioni si allargano a tanta parte dell'ambiente sociale: i fenomeni più disparati, dalle scelte sentimentali degli adolescenti, alle leggi del mercato, alle grandi rivoluzioni, ci mostrano l'azione del principio di reattanza psicologica.

Prima di vedere questi esempi, è forse utile però sapere in che momento si manifesta per la prima volta questo desiderio di opporsi a qualunque impedimento alla propria libertà.

La psicologia infantile fa risalire questa tendenza all'inizio del terzo anno di vita, un'età che dal canto loro i genitori ben conoscono come un periodo difficile: i "terribili due anni". La maggior parte dei genitori può

testimoniare che in questa fase il bambino sviluppa un atteggiamento decisamente oppositivo. I bambini di due anni sembrano maestri nell'arte di resistere alle pressioni esterne, specialmente dei genitori: provate a dirgli una cosa, fanno il contrario, dategli un giocattolo, ne vogliono un altro, prendeteli in braccio, si divincolano per esser messi giù, metteteli giù e si aggrappano disperatamente per essere tenuti in collo.

Un piccolo esperimento condotto in Virginia coglie bene questo stile di comportamento in un gruppo di bambini (tutti maschi) intorno ai 24 mesi. Il bambino entrava con la madre in una stanza dove si trovavano due giocattoli altrettanto appetibili, messi uno davanti e l'altro dietro a uno schermo trasparente. In metà dei casi lo schermo era alto solo 30 cm, in modo da non costituire una vera barriera, nell'altra metà era alto 60 cm, cosicché il bambino per raggiungere il giocattolo doveva aggirare l'ostacolo. I ricercatori volevano osservare le scelte dei bambini in queste due condizioni. I risultati sono chiarissimi: con lo schermo troppo basso per rappresentare un vero ostacolo, i bambini non presentavano nessuna particolare preferenza per l'uno o l'altro giocattolo, ma quando la barriera era abbastanza alta l'aggiravano subito e raggiungevano per primo il giocattolo che stava dall'altra parte (in media, tre volte più presto rispetto al giocattolo direttamente accessibile). Era la classica risposta dei due anni a una limitazione della libertà: sfida aperta e immediata.[5]

Perché il meccanismo di reattanza psicologica emerge proprio a due anni?

Forse la risposta va cercata in un cambiamento cruciale che la maggior parte dei bambini attraversa in questo periodo. È il momento in cui arrivano per la prima volta a riconoscersi pienamente come individui, non più un semplice prolungamento dell'ambiente sociale, ma qualcosa di separato e distinto.[6] Lo sviluppo di questo concetto di autonomia porta con sé naturalmente il concetto di libertà. Un essere indipendente è quello che può scegliere, e il bambino che ha appena scoperto di essere un individuo dotato di scelta vorrà saggiare i limiti e l'ampiezza delle opzioni accessibili. Forse non dovremmo essere né sorpresi né dispiaciuti quando i nostri figli a quell'età si oppongono continuamente alla nostra volontà: sono arrivati ora all'emozionante visione di se stessi come entità umane a sé stanti e devono affrontare interrogativi cruciali di volontà, legittimità e controllo. La

tendenza a combattere per tutte le libertà e contro tutte le restrizioni si può forse intendere meglio come una ricerca d'informazione: mettendo seriamente alla prova i limiti della propria libertà (e, contemporaneamente, la pazienza dei genitori), i bambini arrivano a capire dov'è che possono aspettarsi di esercitare un controllo e dove invece di subirlo. Come vedremo più avanti, il genitore saggio ha cura di fornire un'informazione il più possibile coerente.

Se è vero che i due anni sono l'età più tipica della reattanza psicologica, per tutta la vita manteniamo questa tendenza a reagire contro le restrizioni della nostra libertà d'azione. Ma c'è anche un'altra età che spicca per la forma particolarmente ribelle che assume questa risposta: l'adolescenza. Come i due anni, anche questo è un periodo caratterizzato da un senso emergente di individualità. Per gli adolescenti, si tratta di venire fuori dal ruolo di bambini, con tutto il controllo genitoriale che l'accompagna, per assumere il ruolo di adulti, col suo corredo di diritti e doveri. Non deve sorprendere che i ragazzi, più che sui doveri, mettano l'accento sui diritti che sentono di avere in quanto giovani adulti. Né può sorprendere, ancora una volta, che imporre la tradizionale autorità genitoriale in questi momenti sia spesso controproducente: con l'astuzia o con la violenza, l'adolescente farà il possibile per resistere a questi tentativi di controllo.

Per illustrare l'effetto-boomerang delle pressioni genitoriali sulla condotta degli adolescenti non c'è nulla di meglio del cosiddetto "effetto Giulietta e Romeo". L'aspetto più impressionante nella storia infelice dei due giovani amanti veronesi è la serietà estrema della loro passione, spinta alle conseguenze più tragiche contro l'ostilità delle famiglie in guerra. Dire che qui interviene, ad esasperare i sentimenti dei due ragazzi, il meccanismo di reattanza psicologica, cosicché sono gli ostacoli stessi frapposti dagli adulti ad alimentare la passione amorosa, è ovviamente una pura speculazione. Ma la domanda si può porre più realisticamente per le coppie di adolescenti contemporanei. Da una ricerca condotta in Colorado su 140 coppie, sembra proprio che l'opposizione dei genitori provochi per reazione un rafforzamento del legame: pur dando luogo probabilmente anche a qualche problema nella coppia (critiche reciproche più frequenti e accentuate), stimolava l'attaccamento reciproco e il desiderio di sposarsi. Nel corso della ricerca, si osservava chiaramente questo fenomeno: via via

che cresceva l’interferenza genitoriale, il legame sentimentale diventava più intenso; quando l’opposizione si attenuava, i rapporti di coppia si raffreddavano.[7]

Se l’“effetto Giulietta e Romeo” può anche parere grazioso ad un osservatore esterno, altre manifestazioni di reattanza psicologica tra gli adolescenti possono avere conseguenze deplorevoli. Per più di dieci anni la pubblicità di una nota marca americana di sigarette ha insistito sul messaggio che le donne di oggi “ne hanno fatta di strada” dai tempi in cui le norme sociali le obbligavano ad un contegno sottomesso e convenzionale. Da questi spot si evinceva che le donne non dovevano più sentirsi vincolate nella loro indipendenza da luoghi comuni datati e maschilisti come quello secondo cui “non sta bene” che le donne fumino.

La campagna pubblicitaria ha raggiunto il suo bersaglio? Questo sconcertante dato statistico ci dà una dolente risposta: nel periodo in questione, la percentuale dei fumatori in America è cresciuta solo in un gruppo demografico, le ragazze adolescenti. A due anni e poi di nuovo nell’adolescenza, la reattanza psicologica, turbolenta e potente, è ben visibile alla superficie. Nella maggior parte del tempo, invece, questa riserva di energia reattiva giace inutilizzata in profondità, pronta ad erompere quando se ne presenti l’occasione. E l’occasione si presenta nei modi più vari, di grande interesse non solo per gli studiosi del comportamento, ma anche per il legislatore e per chiunque abbia responsabilità direttive.

C’è per esempio lo strano caso di Kennesaw, una cittadina della Georgia, dove il 1° giugno 1982 entrò in vigore un regolamento municipale che poneva l’obbligo ad ogni abitante maggiorenne di possedere un’arma da fuoco e munizioni, prevedendo per i trasgressori una multa di 200 dollari e sei mesi di carcere. Tutti i caratteri di questa ordinanza ne facevano un bersaglio tipico del meccanismo di reattanza psicologica: approvata dal consiglio comunale sostanzialmente a freddo, senza che vi fosse stata una campagna nell’opinione pubblica, limitava drasticamente un’importante libertà di scelta che non era mai stata messa in discussione prima di allora e che era considerata da quasi tutti come un diritto indiscutibile. La teoria della reattanza psicologica in circostanze del genere avrebbe previsto che pochissimi adulti, fra i 54.000 abitanti di Kennesaw, obbedissero

all’ingiunzione. Eppure dai giornali risulta che nelle tre o quattro settimane successive le vendite di armi da fuoco nella cittadina avevano avuto un’impennata eccezionale.

Per chiarire questa apparente contraddizione, bisogna guardare un po’ meglio e vedere chi erano gli acquirenti. Dalle interviste con gli armaioli locali risulta che non si trattava affatto di cittadini di Kennesaw, ma di persone venute da fuori, attirate dalla pubblicità gratuita che la bizzarra ordinanza comunale aveva fatto alla vendita di armi. Per unanime testimonianza, i residenti che si erano affrettati a comprare un fucile o una pistola per mettersi in regola con la legge si contavano sulle dita di una mano. In pratica, solo persone la cui libertà di scelta non era stata messa in discussione dall’ordinanza accorrevano a comprare armi, dimostrandosi ben felici di adeguarsi alle prescrizioni di una norma che però non li riguardava affatto.

Una situazione simile si era verificata una decina di anni prima in Florida, quando la contea di Dade (comprendente Miami) impose un’ordinanza che vietava l’uso di detersivi contenenti fosfati. Una ricerca sull’impatto sociale di questa normativa mise in luce due reazioni parallele da parte degli abitanti di Miami. Primo, molti si dettero al contrabbando, con vere e proprie spedizioni collettive nelle contee vicine per fare incetta di detersivi ai fosfati e con fenomeni di accaparramento massiccio (si raccontava di famiglie che si vantavano di avere scorte sufficienti per vent’anni).

La seconda reazione era più sottile e più generalizzata. Stimolati dalla tendenza a desiderare ciò che non potevano più avere, i consumatori di Miami in grande maggioranza cominciarono a considerare i detersivi fuori legge prodotti di qualità molto migliore. In confronto agli abitanti di Tampa (situata in un’altra contea), quelli di Miami giudicavano i detersivi ai fosfati più delicati, più efficaci in acqua fredda, più sbiancanti, più potenti sulle macchie e più capaci di ravvivare i capi colorati. Non solo: dopo l’entrata in vigore della legge, erano arrivati addirittura a credere che i detersivi ai fosfati si diluissero meglio nelle acque di scarico.[8]

Questo tipo di risposta è tipica degli individui che vengono privati di una libertà di cui godevano da lunga data, ed è molto importante per capire come funzionano il meccanismo di reattanza psicologica e il principio di

scarsità. Quando ci viene tolta la possibilità di avere una certa cosa, la desideriamo di più, ma difficilmente ci rendiamo conto che è la risposta alla limitazione che ci viene imposta a causare questo aumento del desiderio: tutto quello che sappiamo è che *vogliamo* quella cosa. Tuttavia, abbiamo bisogno di giustificare questo nostro desiderio e così cominciamo ad attribuire qualità positive alla cosa desiderata.

Nel caso della contea di Dade, e in tanti altri simili, vediamo bene come il procedimento sia falsato: i detersivi ai fosfati non lavano né candeggiano certo meglio di prima dopo essere stati messi al bando.

La tendenza a desiderare quello che è stato proibito e quindi a considerarlo più pregiato non si limita davvero a merci come il sapone da bucato. Anzi, per la verità il fenomeno non è per nulla circoscritto a prodotti tangibili, ma vale anche per le informazioni. In un'epoca come la nostra, dove la possibilità di acquisire, immagazzinare e gestire l'informazione diventa sempre più importante ai fini della ricchezza e del potere, è importante chiarire quali sono le nostre reazioni più tipiche ai tentativi di limitare in qualsiasi modo l'accessibilità delle informazioni. Esistono sì molti dati sulla reazione del pubblico a vari tipi di materiale potenzialmente soggetto a censure (dalla violenza in TV, alla pornografia, all'estremismo politico), ma è sorprendentemente poco studiata la reazione all'atto stesso di censurarli. Per fortuna, i risultati delle poche ricerche su questo tema sono molto uniformi: quasi invariabilmente, la risposta alla messa al bando di un qualunque tipo d'informazione è un più forte desiderio di potervi accedere e un atteggiamento verso i suoi contenuti più favorevole che prima del divieto.[9]

La cosa interessante e curiosa negli effetti della censura non è che il pubblico desideri più di prima l'informazione negata. Questo sembra naturale. Il fatto è che crede di più a quell'informazione, anche se per l'appunto non la conosce affatto. Per esempio, studenti dell'Università della North Carolina, saputo che un discorso contrario all'introduzione di residenze per le studentesse all'interno del campus sarebbe stato vietato, immediatamente diventarono più contrari a questa proposta: in altre parole, senza nemmeno aver ascoltato il discorso, erano stati convinti della bontà delle sue argomentazioni. Un fenomeno del genere fa supporre che la

strategia più efficace per acquistare consensi, da parte, mettiamo, di un gruppo politico marginale che sostiene posizioni fortemente eterodosse, non sia tanto render pubbliche le sue idee quanto farsele censurare e poi denunciare la censura che ha subito. Forse gli autori della Costituzione americana, quando nel primo emendamento hanno dettato norme così permissive verso la libertà di parola, oltre ai loro ideali seguivano anche una raffinata teoria psicologica, nella speranza di ridurre al minimo il rischio che nuove idee politiche potessero prendere piede attraverso il meccanismo della reattanza psicologica a divieti e censure.

Naturalmente le idee politiche non sono le sole soggette a censure. Tutto quanto ha a che vedere con la sessualità è spesso materia di limitazioni e divieti. A parte i casi più clamorosi come gli interventi della polizia in locali "per soli adulti", c'è una continua pressione di genitori e gruppi di azione civica per epurare i programmi scolastici da qualunque accenno alla sessualità (dai corsi di educazione sessuale, ai testi di scienze, alle biblioteche scolastiche). È un tema delicato, che chiama in causa problemi di etica, libertà d'espressione, autonomia dell'insegnamento, autorità genitoriale, diritti costituzionali. Ma, da un punto di vista esclusivamente psicologico, chi propugna un rigido controllo censorio farebbe bene a esaminare da vicino i risultati di una ricerca come quella condotta alla Purdue University su un gruppo di studenti dei primi anni.[10] A tutti è stata presentata la pubblicità di un nuovo romanzo, accompagnata in metà dei casi dall'avviso "solo per adulti, vietato ai minori di 21 anni". Interrogati su quello che pensavano del libro, gli studenti hanno mostrato le solite reazioni che già conosciamo di fronte ad altri divieti: quelli che sapevano del limite d'età (1) desideravano più degli altri leggere il romanzo e (2) pensavano che gli sarebbe piaciuto di più.

L'obiezione che un risultato del genere non si possa estendere ai ragazzi delle scuole medie non tiene conto di due dati di fatto.

Primo, la psicologia evolutiva ci dice che, come atteggiamento generale, la tendenza a opporsi al controllo adulto comincia fino dai primi anni dell'adolescenza, cosa peraltro evidente anche all'osservazione quotidiana. Secondo, il modello di risposta mostrato dagli studenti della Purdue è tutt'altro che esclusivo, ma riguarda qualunque tipo di limitazione imposta

dall’esterno: l’effetto del divieto di vendita del libro ai minorenni era esattamente lo stesso della messa al bando dei detersivi al fosfato.

Quando si parla di censura si pensa generalmente a divieti sulla diffusione di materiale a contenuto politico o sessuale, ma c’è anche un altro tipo di censura ufficiale che generalmente non consideriamo allo stesso modo, probabilmente perché interviene a posteriori. Succede spesso in tribunale che un elemento probatorio o una testimonianza venga presentata, per essere subito dichiarata inammissibile dal giudice, che quindi ammonisce la giuria a non tenerne conto. Da questo punto di vista, possiamo considerarla una censura, sia pure insolita nella forma: non è l’informazione ad esser messa al bando – ormai è troppo tardi – ma il suo uso nella formulazione del giudizio. Che efficacia hanno questi inviti da parte del giudice? Non è possibile che, nei giurati convinti di avere il diritto di considerare tutti i dati disponibili, le dichiarazioni di inammissibilità producano di fatto una reazione contraria, inducendoli a tenerne tanto più conto nella sentenza?

Questi erano alcuni degli interrogativi sollevati in una ricerca su larga scala condotta all’Università di Chicago (facoltà di diritto). Una ragione per cui i risultati di questo lavoro sono istruttivi è che i soggetti che vi hanno partecipato, formando le “giurie sperimentali”, prestavano all’epoca servizio come giurati in processi reali. Alla giuria sperimentale si presentava la registrazione delle udienze di cause già discusse, su cui dovevano deliberare. Lo studio che ci interessa di più dal punto di vista dell’effetto-censura riguarda un caso di lesioni colpose, presentato a trenta diverse giurie, riguardante una donna investita da un automobilista imprudente.

Il primo risultato ottenuto non può sorprenderci (le compagnie d’assicurazione, per esempio, lo sospettavano da tempo): quando l’imputato dichiarava di essere assicurato per la responsabilità civile, i giurati assegnavano in media alla vittima un indennizzo superiore di 4000 dollari (37.000 contro 33.000). Ma il dato più interessante è il secondo. Se il giudice dichiarava inammissibile questa affermazione (e ordinava alla giuria di non tenerne conto), si aveva un effetto-boomerang, con una valutazione media del danno di 46.000 dollari. Quindi, la notizia che l’automobilista era assicurato produceva un aumento di 4000 dollari

nell’indennizzo, ma la stessa informazione, accompagnata dall’ingiunzione a non tenerne conto in quanto inammissibile in dibattimento, aveva come risultato un aumento più che triplo nella valutazione del danno. A quanto pare la censura, anche quando correttamente applicata in sede giudiziaria, crea dei problemi per chi la applica: come sempre, la reazione più comune è di dare maggior peso all’informazione messa al bando.[11]

Sapendo tutto questo, possiamo applicare il principio di scarsità ad altri campi, al di là dei beni materiali: il principio vale anche per i messaggi, le comunicazioni, la conoscenza. Se ci poniamo in questa prospettiva, vediamo che non è indispensabile una censura perché l’informazione acquisti maggior valore ai nostri occhi: basta che sia di per sé limitata. Sulla base del principio di scarsità, una qualunque informazione ci sembrerà più convincente se pensiamo che non sia a disposizione di tutti. L’idea che le informazioni esclusive siano anche più persuasive ha una parte centrale nel ragionamento di Timothy Brock e Howard Fromkin, due psicologi che hanno elaborato un’analisi del processo di persuasione basata sulle leggi di mercato.[12]

La conferma più decisiva della teoria di Brock e Fromkin l’ho trovata in un piccolo esperimento eseguito da un mio studente, che aveva ripreso gli studi per aggiornarsi sulle tecniche di mercato, mentre continuava a gestire la sua azienda, una ditta importatrice di carne. Dopo una discussione con me sul principio di scarsità e le informazioni esclusive, decise di condurre una ricerca usando la sua organizzazione di vendita.

I clienti – responsabili degli acquisti di supermercati e altri negozi di alimentari – ricevevano come al solito la telefonata di un venditore della sua ditta, che li invitava a fare l’ordinazione in uno di questi tre modi: a un primo gruppo fu indirizzata la consueta presentazione di assortimento e prezzi; a un secondo gruppo fu presentato lo stesso messaggio, ma con l’aggiunta che nei prossimi mesi l’approvvigionamento sarebbe stato scarso; a un terzo gruppo fu precisato infine che questa notizia non era di pubblico dominio, ma proveniva da certe fonti riservate della ditta. Quindi, con i clienti del terzo gruppo il principio di scarsità era raddoppiato: non solo i rifornimenti erano limitati, ma anche l’accessibilità dell’informazione.

I risultati dell'esperimento furono chiari non appena gli addetti alle vendite cominciarono a premere sulla direzione perché la merce in magazzino non bastava a soddisfare le ordinazioni in arrivo. I clienti informati della prevista scarsità del prodotto ordinavano più del doppio, ma la vera esplosione delle vendite era avvenuta fra quelli che avevano avuto la notizia attraverso informazioni "esclusive": in questo caso le ordinazioni erano sei volte superiori al normale. Evidentemente, il fatto che la notizia che informava sulla scarsità degli approvvigionamenti fosse a sua volta scarsa la rendeva particolarmente convincente.[13]

Le condizioni ottimali

Come le altre armi di persuasione, anche il principio di scarsità è più efficace in certi momenti che in altri. Un problema che può avere una grande importanza pratica è allora vedere in quali occasioni questo meccanismo ci influenza di più. Molto istruttivo in proposito è un esperimento ideato da Stephen Worchel, studioso di psicologia sociale.[14] La procedura base era semplice: ai soggetti, nell'ambito di uno studio sulle preferenze dei consumatori, veniva fatto assaggiare un cioccolatino. In metà dei casi, il barattolo da cui veniva estratto il cioccolatino ne conteneva dieci, nell'altra metà solo due. Come prevedibile in base al principio di scarsità, nel secondo caso il giudizio era molto più positivo: lo stesso identico cioccolatino risultava più appetibile, costoso e attraente.

Fin qui nulla di nuovo, a parte l'eleganza della dimostrazione. Ma l'importanza dell'esperimento sta in altri due risultati. Vediamoli uno per volta, perché meritano entrambi un'attenta considerazione.

Il primo nasce da una piccola variante nella procedura sperimentale. Invece di giudicare i cioccolatini solo in condizioni di scarsità, alcuni soggetti si vedevano presentare prima il vasetto con dieci cioccolatini, sostituito poi da quello con due soli. Quindi, prima di assaggiarli, avevano modo di vedere una scorta abbondante ridursi quasi all'esaurimento. Confrontando la reazione dei soggetti in questa situazione con quella in condizioni di semplice scarsità, i ricercatori volevano rispondere a una domanda interessante: consideriamo più preziose quelle cose che fino a poco fa avevamo in abbondanza e che stanno diventando rare, o quelle che

sono sempre state scarse? Nell'esperimento di Worchel la risposta è chiara. Il calo nel numero di cioccolatini produceva giudizi decisamente più positivi rispetto al numero scarso fin dall'inizio.

L'idea che la scarsità sopravvenuta di recente sia la più efficace sul piano motivazionale ha una validità che si estende oltre ai confini di questo piccolo esperimento. Per esempio, secondo gli studiosi di scienze sociali la scarsità dopo l'abbondanza è una causa primaria di agitazioni e violenze. Il più in vista fra i sostenitori di questa idea è forse James Davies, che scrive che le rivoluzioni avvengono con la massima frequenza quando un periodo di progressi economici e sociali è seguito da un brusco rovescio. A ribellarsi generalmente non sono quindi le persone oppresse da sempre, che finiscono per considerare la loro indigenza quasi parte dell'ordine naturale delle cose, ma invece quelli che hanno potuto almeno assaggiare una vita meno dura: quando i miglioramenti sociali ed economici che hanno provato e che hanno cominciato ad aspettarsi diventano improvvisamente irraggiungibili, ecco che li desiderano più che mai e spesso si ribellano nel tentativo di ottenerli di nuovo.[15]

Davies cita a conferma della sua tesi un'abbondante documentazione storica: dalla Rivoluzione Francese alla Rivoluzione d'Ottobre, fino a tutta una serie di insurrezioni che segnano la storia americana, dalla guerra di secessione alle rivolte dei ghetti negli anni '60. In tutti questi casi, a un periodo di crescente benessere è seguito un brusco rovesciamento di tendenza, che è sfociato nella rivolta.

I disordini razziali nelle città americane a metà degli anni '60 sono particolarmente istruttivi, anche perché più vicini nel tempo. Non era raro in quel periodo che si ponesse la domanda: «Perché proprio ora?». Pareva assurdo che nei loro tre secoli di storia, trascorsi in gran parte nella schiavitù e il resto in condizioni di vita miserevoli, i neri d'America scegliessero proprio una fase storica di apertura progressista per ribellarsi. In effetti, come sottolinea Davies, i venti anni dallo scoppio della seconda guerra mondiale avevano portato enormi miglioramenti economici e politici alla popolazione di colore. Nel 1940 i neri erano sottoposti a rigide discriminazioni nei campi più diversi, dall'abitazione ai trasporti alla scuola, e a parità d'istruzione una famiglia di colore guadagnava in media poco più della metà di una bianca. Quindici anni dopo molte cose erano

cambiate: le leggi federali avevano rotto la segregazione e c'erano stati grossi progressi economici (il reddito familiare medio dei neri era salito dal 56% all'80% rispetto a una famiglia bianca con lo stesso livello d'istruzione). Ma poi, secondo l'analisi di Davies, questo rapido progresso è stato bloccato da una serie di eventi che hanno guastato l'ottimismo impetuoso degli anni precedenti. Primo, il cambiamento politico e legale si dimostrava più facile da realizzare del cambiamento sociale. Malgrado tutte le leggi progressiste degli anni '40 e '50, i neri vedevano che la segregazione nei fatti continuava, a scuola come sul lavoro o nei luoghi di residenza. Così le vittorie ottenute a Washington si traducevano in sconfitte alla periferia. Per esempio, nei quattro anni successivi alla decisione della Corte Suprema che, nel 1954, imponeva l'integrazione in tutte le scuole pubbliche, i neri sono stati vittime di 530 atti di violenza (intimidazioni, attentati con esplosivi, incendi dolosi) miranti a impedire l'applicazione della legge. Era la prima volta dagli anni '30, quando i linciaggi erano all'ordine del giorno (78 casi l'anno), che i neri dovevano temere per la propria incolumità fisica. La nuova ondata di violenza razziale non si limitava al problema dell'integrazione scolastica: le pacifiche marce per i diritti civili erano spesso aggredite da folle ostili (per non parlare dell'intervento della polizia).

Ci fu poi anche un'altra caduta, quella dei miglioramenti economici: nel 1962, il reddito medio di una famiglia nera era retrocesso al 74% del corrispettivo bianco. Ora, l'aspetto che conta in questa cifra non è l'aumento a lunga scadenza rispetto ai livelli degli anni '30, ma il declino a breve termine dal livello di benessere degli anni '50. L'anno dopo sarebbero venuti i disordini di Birmingham e poi, in rapida successione, tutta una serie di dimostrazioni violente, sfocianti nelle rivolte di Watts, Newark e Detroit.

In armonia con l'andamento storico delle rivoluzioni, anche fra i neri americani la ribellione era quindi più forte quando un lungo progresso segnava una battuta d'arresto che non prima che quel progresso cominciasse. È un fenomeno da cui può ricavare una lezione preziosa chi abbia ambizioni di governo: quando si tratta di libertà, la cosa più pericolosa è negarle dopo averle fatte intravedere o sperimentare per qualche tempo. Per un governo che voglia migliorare le condizioni di un gruppo storicamente oppresso o emarginato, il problema è che così facendo

istituisce delle nuove libertà: dovessero malauguratamente venire a cadere o essere in qualche misura erose e circoscritte, le reazioni potrebbero essere incontrollabili.

Un'altra conferma della regola ci è data dagli avvenimenti che hanno determinato il crollo dell'Unione Sovietica. Dopo decenni di repressione, Michail Gorbaciov aveva concesso alla popolazione sovietica nuove libertà, privilegi democratici ed alternative, instaurando le politiche della glasnost e della perestrojka. Il 19 agosto 1991 un ristretto gruppo di alte autorità militari, politiche e dei servizi di sicurezza, in allarme per le novità insite nella linea politica del governo, tentò un colpo di mano militare: mise Gorbaciov agli arresti domiciliari e dichiarò di aver preso il potere, lasciando altresì esplicitamente trapelare l'intenzione di restaurare il vecchio ordine. Nel resto del mondo, i più si immaginarono che la popolazione sovietica, nota per la sua peculiare acquiescenza al soggiogamento, si sarebbe passivamente piegata come aveva sempre fatto. Anche il direttore del *Time* Lance Morrow ebbe questa impressione: «All'inizio, gli eventi successivi al colpo di stato sembravano confermare la norma: uno choc seguito immediatamente da un depresso senso di rassegnazione. Tutto chiaro: i russi stavano tornando alla loro identità più profonda, alla loro storia, come se all'aberrazione di Gorbaciov e della sua glasnost dovesse fatalmente seguire un ritorno alla normalità».

Ma non era così. Gorbaciov non aveva seguito la stessa linea degli zar o di Stalin o degli altri oppressivi presidenti postbellici, che avevano negato alle masse perfino le libertà più basilari; egli aveva invece concesso loro alcuni diritti e qualche possibilità di scelta democratica. Quando queste conquiste recentemente acquisite furono poste in serio pericolo, la popolazione si scatenò come un cane a cui avessero strappato un osso dalla bocca. Non erano trascorse che poche ore dal proclama della giunta quando migliaia di persone affluirono nelle strade, innalzando barricate, affrontando a viso aperto i soldati ed i loro carri armati e sfidando il coprifuoco. La sollevazione contro la minaccia alle conquiste della glasnost fu così immediata, così imponente, così compatta che dopo tre soli giorni di tumulti gli sbalorditi golpisti vennero a più miti consigli e si arresero, chiedendo la grazia al presidente Gorbaciov. Se fossero stati studenti di storia – o di psicologia – l'onda montante della resistenza popolare non li avrebbe

sorpresi più di tanto. Entrambe le discipline avrebbero loro impartito, infatti, la stessa lezione: alla libertà, una volta che sia stata concessa, non si rinuncia senza lottare.

L'insegnamento vale non solo su scala nazionale o internazionale, ma anche nella politica domestica del governo di una famiglia. Il genitore che concede privilegi o impone regole in maniera incoerente non fa che invitare alla ribellione, istituendo involontariamente margini di libertà non voluti, che prima o poi cercherà di negare: a quel punto il figlio non si troverà semplicemente privo di un diritto che non ha mai avuto, ma si vedrà negare una sorta di diritto acquisito e la reazione sarà di gran lunga più aspra, forse incontrollabile. Alla luce di quanto sappiamo dalla storia delle rivoluzioni o dall'esperimento di Worchel sui cioccolatini, non possiamo meravigliarci se gli studi sull'argomento dimostrano che un atteggiamento incoerente dei genitori in questioni di regole e disciplina produce figli ribelli.[16]

Figura 7.2 – Carri armati o no? Indignati all'udire che Michail Gorbaciov, allora presidente dell'Unione Sovietica, era stato destituito da ribelli che progettavano di abolire le recenti conquiste democratiche, i moscoviti sfidarono con successo il golpe affrontando a viso aperto i carri armati.

Torniamo all’esperimento di Worchel per vedere un altro aspetto della nostra reazione alla scarsità. Si ricorderà che i cioccolatini più scarsi erano giudicati migliori di quelli più abbondanti e ancora migliori sembravano quelli che cominciavano a scarseggiare sotto gli occhi dei soggetti. Ora consideriamo solo quest’ultima condizione sperimentale. In realtà la sostituzione del barattolo pieno con quello quasi vuoto avveniva in due modi diversi: ad alcuni soggetti si diceva semplicemente che c’era stato uno sbaglio, ad altri invece si spiegava che il barattolo con dieci cioccolatini serviva per altri soggetti. I risultati dimostrano che i cioccolatini che scarseggiavano per effetto di esigenze altrui piacevano ancor più degli altri: la scarsità prodotta dalla pressione di una richiesta sociale li rendeva più preziosi di tutti gli altri.

Questo dato illumina l’importanza della competizione intorno a risorse limitate. Non solo desideriamo di più una cosa quando scarseggia, ma la desideriamo più che mai se dobbiamo competere con altri per averla. I pubblicitari cercano spesso di trarre profitto da questa tendenza, informandoci che la richiesta del pubblico è tale che dobbiamo “affrettarci a comprare” prima che le scorte si esauriscano. Lo stesso effetto fa vedere una folla che si pigia all’ingresso di un magazzino prima che la vendita cominci, oppure vedere che uno scaffale del supermercato si va rapidamente svuotando. In queste immagini non c’è solo la consueta riprova sociale: il messaggio non è soltanto che il prodotto è buono perché tanti altri lo pensano, ma anche che noi siamo in competizione con loro per procurarcelo.

Figura 7.3 – Competizione contagiosa. Una commessa affranta si fa largo fra i resti di una liquidazione di scarpe sportive, durante la quale i clienti «si sono scatenati, strappandosi di mano scarpe di cui a volte non avevano nemmeno visto il numero» (Fonte: UPI.)

La sensazione di competere per assicurarsi una risorsa scarsa ha proprietà motivanti di grande efficacia. Un modo sicuro per riaccendere la passione di un innamorato che comincia a dar segni d'indifferenza è la comparsa di un rivale: non è raro che questo venga inventato di sana pianta a tale scopo. I venditori usano una strategia del tutto simile per convincere all'acquisto i clienti indecisi. Per esempio, un agente immobiliare che sta trattando la vendita di una proprietà con un compratore che non riesce a decidersi, gli telefonerà informandolo che un altro cliente ha visto la casa, gli è piaciuta e ha fissato un appuntamento per l'indomani per discutere i dettagli del pagamento. Quando è inventato di sana pianta, il nuovo offerente di solito viene descritto come una persona ricca e prestigiosa, per stimolare ancor più invidia, gelosia e competizione. È una tattica che può avere un'efficacia straordinaria: l'idea di avere la peggio nei confronti di un rivale spesso fa cadere tutte le esitazioni e i dubbi.

Nel desiderio di accaparrarsi un oggetto conteso c'è qualcosa di molto primitivo, quasi fisico. L'eccitazione delle clienti che si accalcano intorno ai banchi dei grandi magazzini durante le liquidazioni, lottando per aggiudicarsi articoli che in condizioni normali non degnerebbero di uno sguardo, fa venire in mente la frenesia del cibo che si scatena in certi branchi di animali, portandoli a divorare di tutto in maniera indiscriminata. I pescatori professionisti sfruttano questo fenomeno gettando una certa quantità di esca sciolta in grossi banchi di certi pesci, per esempio tonni. Ben presto l'acqua diventa una distesa ribollente di pinne che sbattono e bocche che si chiudono a vuoto: a questo punto i pescatori gettano gli ami senza esca, perché i pesci impazziti mordono qualunque cosa si trovino a portata di denti.

C'è un parallelismo notevole fra questa tecnica di pesca e la strategia messa in atto dai commercianti per scatenare una frenesia competitiva fra coloro che vogliono prendere all'amo. Come l'esca a perdere gettata nel banco di pesci, i gestori dei grandi magazzini quando organizzano una vendita promozionale mettono in grande evidenza alcune offerte particolarmente vantaggiose su articoli di grande richiamo, decisamente in

perdita. Se l’esca fa il suo effetto, ecco che si forma una folla per accaparrarsela e ben presto, nella corsa all’acquisto, il gruppo entra in uno stato di febbrile agitazione, data la situazione strenuamente competitiva. In queste condizioni gli esseri umani, non diversamente dai tonni, perdono di vista quello che vogliono e si gettano alla cieca su tutto quello che viene conteso. Chissà poi se il tonno, quando si trova a dibattersi attaccato a un amo nudo, provi lo stesso sbalordimento di chi si ritrova a casa con una borsa piena di fondi di magazzino e nulla più.

COME DIRE DI NO

È abbastanza facile credere di stare in guardia contro le pressioni che scaturiscono dal principio di scarsità; molto meno facile è agire in conseguenza. Il problema in parte sta nel fatto che la nostra normale reazione alla scarsità è di ostacolo alla lucidità di pensiero. Quando vediamo esaurirsi rapidamente qualcosa che desideriamo, ecco che entriamo in agitazione, specialmente se interviene anche la competizione diretta con dei rivali. Col sopravvento delle reazioni emotive la razionalità cede terreno e diventa difficile mantenere un atteggiamento calmo e distaccato.

Ecco allora la nostra situazione: conoscere le cause e il funzionamento di questo meccanismo perverso può non bastare a proteggerci, perché questo è un processo cognitivo e i processi cognitivi sono messi in crisi, se non totalmente sospesi, dalla reazione emotiva alla scarsità. In realtà può essere proprio questa la ragione della grande efficacia delle tattiche d’influenzamento che fanno leva sulla competizione intorno a una risorsa in via d’esaurimento. Quando sono usate come si deve, la nostra prima linea di difesa – un’analisi ragionata della situazione – diventa meno praticabile.

Se l’obnubilamento prodotto dall’eccitazione emotiva ci impedisce di usare ciò che sappiamo per mettere in moto le necessarie cautele, a che cosa possiamo ricorrere? Forse possiamo elegantemente utilizzare come segnale di pericolo proprio la nostra eccitazione, sfruttando così a nostro vantaggio quella che è la forza dell’avversario. Anziché tentare un’analisi accurata della situazione, basta che ci sintonizziamo sull’ondata di agitazione interna per metterci in guardia. Imparando a cogliere questo segnale in qualunque

situazione dove sia in gioco una richiesta di assenso, possiamo facilmente riconoscere se la controparte sta sfruttando il principio di scarsità e, in quel caso, usare la necessaria cautela.

Ma anche riuscendo in questa manovra, come dobbiamo procedere poi? Ci sono altre informazioni che possono aiutarci a prendere la decisione migliore in una situazione del genere? In fondo, renderci conto che dobbiamo muoverci con prudenza non ci dice in che direzione muoverci.

Fortunatamente, esiste un certo tipo d'informazione cui possiamo ricorrere per una decisione ragionevole. Ancora una volta dobbiamo rifarci all'esperimento dei cioccolatini, da cui emerge un risultato a prima vista curioso ma convincente: benché giudicati più desiderabili, costosi e attraenti, i cioccolatini non sembravano affatto più buoni in condizioni di scarsità che di abbondanza. La scarsità stimolava quindi il desiderio, ma non migliorava affatto il gusto del prodotto all'assaggio. Qui emerge una distinzione importante: la gioia sta tutta nel possesso dell'oggetto raro, non nel suo *godimento*. È importante non confondere i due aspetti.

Ogni qualvolta ci troviamo di fronte le pressioni suscitate dalla scarsità di un oggetto dato, dobbiamo chiederci che cos'è che vogliamo da quell'oggetto. Se la risposta è che lo vogliamo per il vantaggio sociale, economico o psicologico di possedere qualcosa di raro, allora la scarsità permette una stima adeguata del prezzo da pagare: quanto più è raro, tanto più è prezioso. Ma molto spesso non vogliamo una cosa solo per il gusto di possederla, bensì la desideriamo per il suo valore d'uso. In questi casi è d'importanza cruciale ricordare che le cose rare non sono per questo migliori. Il concetto è semplice, ma ci sfugge spesso quando ci troviamo a fare i conti con l'accresciuta desiderabilità che naturalmente possiedono le cose rare e contese. Posso citare un esempio in famiglia: mio fratello Richard si è mantenuto agli studi usando un semplice trucco che faceva leva proprio sulla tendenza diffusa a lasciarsi sfuggire questa semplice distinzione.

Mio fratello vendeva automobili, con una tecnica così efficace che gli bastava qualche ora di lavoro durante il fine settimana: comprava auto usate attraverso gli annunci economici e le rivendeva con lo stesso sistema, ogni volta con un congruo margine di guadagno. Certo, aveva una buona conoscenza del mercato e sapeva formulare annunci efficaci, ma l'aspetto

più interessante per noi è il modo semplice col quale riusciva a mettere in moto a suo vantaggio il principio di scarsità. Non trattava pezzi d'antiquariato o fuoriserie, ma semplicemente aveva cura di convocare tutti i potenziali compratori che avevano risposto all'annuncio sul giornale esattamente alla stessa ora.

Tipicamente, il primo arrivato cominciava un esame minuzioso dell'auto, con tutta calma, e chiedeva, come sempre si fa, se il prezzo era trattabile. Ma la psicologia della situazione cambiava radicalmente all'arrivo del secondo compratore. Ecco che l'oggetto diventava di colpo raro e conteso e i margini di libertà dei compratori si riducevano drasticamente. E Richard riusciva a vendere la macchina, se non al primo certamente al secondo arrivato, esattamente al prezzo richiesto.

Tutti quei compratori che hanno contribuito a mantenere mio fratello agli studi trascuravano un elemento fondamentale: l'accresciuta desiderabilità stimolata dalla competizione non aveva nulla a che fare con i pregi dell'automobile che acquistavano. Le ragioni di questo errore erano due: primo, la situazione predisposta da Richard metteva in moto una reazione emotiva che impediva una lucida riflessione; secondo, nessuno si fermava a pensare che la ragione per cui voleva l'auto era usarla, non semplicemente possederla. È chiaro che la molla della competizione intorno a una risorsa limitata influiva solo sul desiderio di possedere l'oggetto, mentre il suo valore d'uso, che era poi la ragione reale per cui tutti volevano comprare un'auto, restava invariato.

Se dovesse capitarci di essere assediati da pressioni di questo tipo in una situazione di trattativa commerciale o d'altro genere, la strategia migliore per difenderci sarebbe una risposta in due tempi. Non appena ci accorgiamo dell'ondata emotiva messa in moto dal principio di scarsità, prendiamola come segnale di pericolo: dobbiamo calmarci e riacquistare una visione razionale e distaccata, perché le risposte affrettate non sono mai consigliabili in casi del genere. Fatto questo, possiamo chiederci perché vogliamo quella data cosa. Se davvero ci interessa soltanto il suo possesso, allora la rarità serve a decidere ragionevolmente quanto possiamo essere disposti a pagarla. Ma se invece la cosa ci interessa principalmente per la sua funzione, se cioè vogliamo una cosa da usare, allora dobbiamo ricordare che, scarsa o abbondante che sia, funzionerà allo stesso modo. Molto

semplicemente, ricordiamoci che i cioccolatini scarsi ad assaggiarli non avevano un sapore migliore degli altri.

LETTERA DI UNA DONNA DA BLACKSBURG

Lo scorso Natale ho incontrato un uomo di ventisette anni; io ne avevo diciannove. Non era proprio il mio tipo, ma accettai di uscire con lui, forse perché avere un appuntamento con un ragazzo più grande mi pareva una specie di status symbol. Tuttavia, il mio interesse verso di lui rimase assolutamente marginale fino a che i miei non si dichiararono infastiditi dall'età della persona che frequentavo. Più mi facevano pesare il fatto, più contribuivano a farmi innamorare. Sì, la storia è durata solo cinque mesi, ma se i miei genitori fossero stati zitti sarebbe durata quattro mesi di meno.

La vicenda di Giulietta e Romeo appartiene ai secoli trascorsi, ma l'"effetto Giulietta e Romeo" perdura ancora oggi ed il suo influsso si fa sentire perfino nella cittadina di Blacksburg, in Virginia.

Epilogo

Negli anni ’60 una rete californiana mandava in onda uno spettacolo condotto da un intrattenitore di nome Joe Pine, che si distingueva per l’atteggiamento caustico e aggressivo che usava regolarmente con gli ospiti del programma, quasi tutti attori e cantanti in cerca di pubblicità, o rappresentanti di organizzazioni sociali e politiche marginali. I modi bruschi del conduttore miravano a provocare gli ospiti, spingendoli a una discussione vivace, a fare ammissioni imbarazzanti, o semplicemente a mettersi in una posizione ridicola. Non era raro che, non appena presentato un nuovo ospite, Pine si lanciasse in un attacco personale. Secondo alcuni, questa sua aggressività era dovuta in parte a una grave minorazione, una gamba amputata che l’avrebbe reso particolarmente acido e ostile verso il mondo intero.

Una sera era ospite della trasmissione Frank Zappa, il musicista rock. Era ancora il periodo in cui gli uomini coi capelli lunghi facevano un certo scandalo. Non appena l’ospite si fu accomodato a sedere si ebbe questo scambio di battute:

PINE: Dai capelli lunghi si direbbe che lei è una ragazza.
ZAPPA: Dalla gamba di legno si direbbe che lei è un tavolino.

A parte la battuta fulminante, queste parole riassumono un tema centrale di questo libro. Troppo spesso nel prendere decisioni non utilizziamo tutti i dati disponibili, ma solo un elemento isolato e particolarmente rappresentativo. E un pezzo isolato d’informazione, anche se normalmente ci guida bene, può portarci a commettere errori chiaramente stupidi; errori che possono essere sfruttati da chi ha interesse a ingannarci.

Nel corso del libro, a questo tema se ne è affiancato un altro, complicando molto le cose: malgrado la vulnerabilità implicita nelle

decisioni che si fondano solo su alcuni dei dati a disposizione, il ritmo della vita moderna esige che spesso usiamo questo tipo di scorciatoie. Si ricorderà che all'inizio questa nostra tendenza è stata paragonata alle risposte automatiche degli animali inferiori, nei quali modelli complessi di comportamento possono essere attivati dalla presenza di un segnale isolato: un pigolio, un ciuffo di piume rosse, una luce lampeggiante. La ragione per cui gli organismi subumani devono spesso affidarsi a elementi-stimolo isolati è la loro limitata capacità di elaborazione mentale. Non avendo un cervello in grado di registrare ed elaborare tutta l'informazione presente nell'ambiente, questi organismi hanno sviluppato speciali sensibilità a certi aspetti dell'informazione. Poiché questi aspetti selezionati sono di norma sufficienti a suggerire la risposta giusta, il sistema generalmente è molto efficace: ogni qualvolta la tacchina sente il "cip cip" del pulcino, ecco che si svolge automaticamente tutta la sequenza del comportamento materno, mentre le limitate risorse cerebrali dell'animale restano disponibili per far fronte a tutta la gamma di altre situazioni che possono presentarsi.

Noi umani, ovviamente, abbiamo meccanismi cerebrali enormemente più potenti della tacchina o di qualunque altra specie animale. La nostra capacità di tener conto di una molteplicità di fatti rilevanti, e quindi di prendere le decisioni migliori, non ha precedenti nell'evoluzione. È proprio questa superiorità nell'elaborazione dell'informazione che ci ha permesso di diventare la forma di vita dominante sul pianeta.

E tuttavia anche noi abbiamo una capacità limitata e, per una maggiore efficienza, dobbiamo talvolta rinunciare al più elaborato e lungo procedimento decisionale che tiene conto di tutti i dati, ripiegando su un tipo di risposta più automatico e primitivo, basato su un unico elemento. Per esempio, quando decidiamo se acconsentire a una richiesta, è chiaro che spesso facciamo attenzione a un solo frammento di tutta l'informazione rilevante disponibile nella situazione. Abbiamo esaminato via via alcuni fra i più comuni di questi dati parziali che utilizziamo per decidere in casi del genere. Sono i più usati proprio perché sono i più attendibili, quelli che normalmente ci suggeriscono la decisione giusta. È per questo che ci basiamo tanto sui fattori di contraccambio, coerenza con gli impegni presi, riprova sociale, simpatia, autorità e scarsità, e lo facciamo in maniera così

automatica: ciascuno di questi elementi di per sé fornisce un'indicazione molto attendibile per orientare la nostra risposta verso il sì o il no.

È tanto più probabile che ci affidiamo a questi segnali isolati quando non abbiamo la disponibilità, il tempo, l'energia o le risorse cognitive per intraprendere un'analisi completa della situazione. Quando siamo in condizioni di fretta, stress, incertezza, indifferenza, distrazione o affaticamento, tendiamo a restringere il nostro campo focale, considerando una parte minore dell'informazione accessibile. Ecco allora che, quando prendiamo decisioni in situazioni del genere, spesso ripieghiamo sul metodo, primitivo ma necessario, di prendere per buono un singolo pezzo d'informazione.[1] Tutto questo porta a un'idea preoccupante: con il sofisticato apparato mentale che abbiamo usato per costruire il predominio mondiale della nostra specie, abbiamo creato un ambiente così complesso, febbrile e saturo d'informazioni che dobbiamo sempre più spesso, per farci i conti, ricorrere ai modi tipici di animali che da lunghissimo tempo abbiamo lasciato alle nostre spalle.

Il filosofo inglese John Stuart Mill è morto più di un secolo fa. L'anno della sua morte, il 1873, è degno di essere ricordato perché Stuart Mill ha fama di essere stato l'ultimo essere umano a conoscere tutto quello che c'era da conoscere nel mondo a lui contemporaneo. Oggi l'idea che uno di noi possa essere al corrente di tutti i fatti noti è solo risibile. Dopo ere di lenta accumulazione, la conoscenza umana è entrata, con effetto a valanga, in un'epoca di crescita esponenziale, rapidissima e incontenibile. Oggi ci troviamo a vivere in un mondo dove la maggior parte dell'informazione risale a meno di quindici anni prima. In certi campi della scienza, per non parlar d'altro (per esempio, la fisica), si dice che le conoscenze si raddoppino nell'arco di otto anni. Né l'esplosione dell'informazione scientifica è circoscritta a settori esclusivi come la chimica molecolare o la fisica quantistica, ma si estende al sapere quotidiano, in settori dove ci sforziamo in tutti i modi di mantenerci aggiornati, dalla salute allo sviluppo del bambino, all'alimentazione. Quel che più conta, questa rapida crescita con ogni probabilità è destinata a continuare, dal momento che il 90% degli scienziati che siano mai vissuti è attivo ai nostri giorni.

A parte il progresso fulmineo della scienza, le cose vanno cambiando rapidamente anche molto più vicino a casa. Nel suo libro *Future shock*, Alvin Toffler è stato uno dei primi a documentare l'accelerazione senza precedenti della moderna vita quotidiana: viaggiamo di più e più veloci, cambiamo residenza più spesso, in case che si costruiscono e si demoliscono più presto, veniamo a contatto con più persone e le relazioni sono più brevi, al supermercato e nei magazzini ci troviamo di fronte a un ventaglio di scelte che erano impensabili un anno fa e forse saranno già obsolete fra un anno. Novità, transitorietà, varietà e accelerazione sono universalmente riconosciute come caratteri distintivi dell'esistenza nel mondo civilizzato.

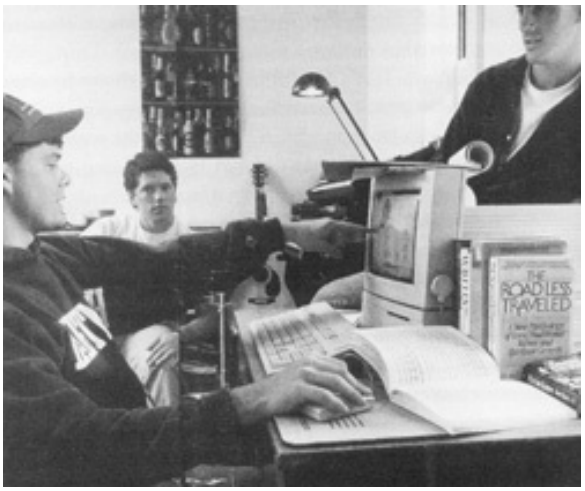
Questa valanga d'informazioni e di scelte è resa possibile dal fiorire del progresso tecnologico. In prima fila ci sono gli sviluppi nella capacità di raccogliere, immagazzinare, ritrovare e comunicare le informazioni. Dapprima, i frutti di questi progressi erano limitati alle grosse organizzazioni, pubbliche o private. Per esempio, parlando nella sua qualità di presidente della Citicorp, un personaggio come Walter Wriston poteva dire della sua azienda: «Abbiamo raccolto insieme una tale base di dati su scala mondiale, che è in grado di informarci su quasi ogni cosa e persona al mondo, immediatamente».[2] Ma oggi, con gli ulteriori sviluppi nella tecnologia delle telecomunicazioni e degli elaboratori, l'accesso a quantità così stupefacenti d'informazioni comincia ad essere a portata dei singoli. I sistemi televisivi via cavo e via satellite sono la strada che può portare questa informazione a casa di ciascuno.

L'altra strada è il personal computer. Nel 1972 Norman Macrae, redattore dell'*Economist*, ipotizzava questo scenario prossimo venturo:

> La prospettiva è, dopo tutto, che stiamo per entrare in un'epoca in cui qualunque sempliciotto seduto a un terminale di computer in un laboratorio, all'ufficio, in una biblioteca pubblica o a casa sua potrà aprirsi la strada fra montagne incredibilmente accresciute d'informazione contenute in enormi banche di dati, con poteri meccanici di concentrazione e di calcolo che eccederanno di decine di migliaia di volte quelle che sono mai state accessibili al cervello umano, sia pure di un Einstein.

Appena dieci anni dopo, il settimanale *Time* segnalava l'avvento dell'era prevista da Macrae proclamando "Uomo dell'anno" il personal computer. La redazione della rivista difendeva la sua scelta citando la corsa dei

consumatori all’acquisto di piccoli elaboratori domestici e affermando che «l’America e, in una prospettiva più ampia, il mondo intero non saranno più come prima». La visione di Macrae oggi si sta realizzando: milioni di persone qualunque siedono davanti a macchine che hanno la capacità potenziale di presentare e analizzare dati sufficienti a sommergere un Einstein.



Le matricole e la macchina. Nell’immagine, studenti del primo anno a Dartmouth intenti ad usare un personal computer. Oggigiorno milioni di persone siedono davanti a macchine che hanno la capacità potenziale di presentare e analizzare dati sufficienti a «sommergere un Einstein». (Ted Thai, *Time*.)

Poiché l’evoluzione della tecnica è molto più rapida dell’evoluzione della specie, la nostra capacità naturale di elaborare l’informazione rischia con tutta probabilità di diventare sempre più insufficiente a maneggiare il sovraccarico di cambiamenti, scelte e novità che è caratteristico della vita moderna. Sempre più spesso ci troveremo nella posizione degli animali inferiori, dotati di un apparato mentale che non è attrezzato per far fronte a tutto l’ambiente esterno, così ricco e intricato. A differenza degli animali, i cui poteri cognitivi sono da sempre relativamente insufficienti, noi abbiamo creato questa nostra insufficienza costruendo un mondo di una complessità radicalmente maggiore, ma le conseguenze sono le stesse: quando dovremo prendere una decisione, potremo sempre più di rado permetterci il lusso di condurre un’analisi ragionata della situazione nel suo complesso, ma dovremo ripiegare sempre di più su una prospettiva più limitata che tiene conto di un unico aspetto, solitamente attendibile.

Finché questi elementi isolati sono attendibili davvero, non c'è niente di intrinsecamente sbagliato in tale procedura abbreviata che restringe il campo dell'attenzione e risponde in maniera automatica a un particolare pezzo d'informazione. Il problema nasce quando, per qualche ragione, i segnali cessano di essere attendibili e ci inducono ad azioni e decisioni sbagliate. Come abbiamo visto, una causa possibile è da cercare nei trucchi di certi professionisti della persuasione, che cercano di trarre vantaggio dal carattere meccanico e avventato di queste risposte. Se, come sembra, i procedimenti abbreviati di decisione sono destinati a crescere col ritmo della vita moderna, possiamo essere certi che crescerà anche la frequenza di quei trucchi.

Che cosa possiamo fare per difenderci dal prevedibile intensificarsi dell'aggressione al nostro sistema di risposte abbreviate e automatizzate? Più che un ripiegamento per sottrarci all'attacco, consiglierei un contrattacco in forze. Con un'importante riserva: quei professionisti della persuasione che fanno un gioco leale sulla base delle regole che governano le nostre risposte automatiche non dobbiamo considerarli dei nemici, ma piuttosto nostri alleati in un proficuo e adattivo processo di scambio. Il bersaglio giusto del contrattacco sono coloro che falsificano, adulterano o fabbricano di sana pianta quei segnali che naturalmente attivano le nostre risposte automatiche.

Prendiamo, per esempio, la più usata di queste scorciatoie, il principio di riprova sociale. Ora, se un pubblicitario ci informa con dati statistici autentici che un certo prodotto è il più venduto, ci sono buoni motivi per ritenere che acquistandolo non faremo un grosso errore. Le cose cambiano quando il pubblicitario cerca di stimolare la nostra risposta automatica alla riprova sociale contraffacendo l'informazione: le finte interviste a "consumatori presi a caso all'uscita del supermercato", la colonna sonora con le risate preregistrate nei telefilm, le code in attesa all'ingresso di locali semivuoti. In tutti questi casi, abbiamo il diritto di contrattaccare, boicottando attivamente quei prodotti con tutti i mezzi a nostra disposizione.

Non mi considero una persona naturalmente litigiosa, ma mi sento in dovere di raccomandare caldamente una reazione decisa, perché in un certo senso noi tutti siamo in guerra con chi cerca di sfruttarci. Ma la causa delle

ostilità non è il motivo che li spinge a ricavare un profitto, un motivo che dopo tutto in qualche misura condividiamo tutti. Quello che non possiamo tollerare è che cerchino di farlo in un modo che mette a repentaglio l'attendibilità dei nostri procedimenti abbreviati e sommari di decisione. Il ritmo frenetico della vita moderna esige che noi possiamo disporre di scorciatoie affidabili, di solide regolette pratiche per far fronte a tutto ciò. Non sono un lusso, ma necessità reali che sono destinate a diventare sempre più indispensabili. È per questo che dovremmo sentire il bisogno di vendicarci contro chi a proprio vantaggio le sfrutta e le tradisce. Abbiamo bisogno di regole semplificate di condotta il più possibile attendibili ed efficaci. Ma se i trucchi dei profittatori ne minano la funzionalità, perdiamo fiducia in quelle regole, le usiamo di meno e ci troviamo peggio equipaggiati per far fronte al carico di decisioni che la vita d'oggi ci impone. Non possiamo arrenderci a questo senza lottare. La posta in gioco è diventata troppo alta.

Bibliografia

ALTHEIDE D. L., JOHNSON J. M. (1977), «Counting souls: A study of counseling at evangelical crusades», *Pacific Sociological Review*, *20*, 323-48.

ARDRY R. (1970), *The social contract*, Atheneum, New York.

ARONSON E. (1975), «Busing and racial tensions: The Jigsaw Route to learning and liking», *Psychology Today*, *8*, 43-55.

ARONSON E. (1978), «Interdependent interactions and prosocial behavior», *Journal of Research and Development in Education*, *12*, 16-27.

ARONSON E., BRIDGEMAN D. L., GEFFNER R. (1978), «The effects of a cooperative classroom structure on students' behavior and attitudes». In D. Bar-Tal (Ed.), *Social psychology of education: Theory and research*, Halstead Press, L. Saxe, New York.

ARONSON E., LINDER D. L. (1965), «Gain and loss of esteem as determinants of interpersonal attractiveness», *Journal of Experimental Social Psychology*, *1*, 156-71.

ARONSON E., MILLS J. (1959), «The effect of severity of initiation on liking for a group», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177-81.

ARONSON E. ET AL. (1978), *The Jigsaw Classroom*, Sage Publications, Beverly Hills.

ASHMORE R. D., RAMCHANDRA V., JONES R. A. (1971), *Censorship as an attitude change induction*. Paper presented at Eastern Psychological Association Meetings, New York.

ASIMOV I. (1975), «The Miss America pageant», *TV Guide*.

BANDURA A., GRUSEC J. E., MENLOVE F. L. (1967), «Vicarious extinction of avoidance behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, *5*, 16-23.

BANDURA A., MENLOVE F. L. (1968), «Factors determining vicarious extinction of avoidance behavior through symbolic modeling», *Journal of Personality and Social Psychology*, *8*, 99-108.

BENSON P. L., KARABENIC S. A., LERNER R. M. (1976), «Pretty pleases: The effects of physical attractiveness on race, sex, and receiving help», *Journal of Experimental Social Psychology*, *12*, 409-15.

BENTON A. A., KELLEY H. H., LIEBLING B. (1972), «Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining», *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*, 73-83.

BERKOWITZ L., BUCK R. W. (1967), «Impulsive aggression: Reactivity to aggressive cues under emotional arousal», *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*, 15-24.

BERRY S. H., KANOUSE D. E. (1987), «Physician response to a mailed survey: An experiment in timing of payment», *Public Opinion Quarterly*, *51*, 102-14.

BICKMAN L. (1974), «The social power of a uniform», *Journal of Applied Social Psychology*, *4*, 47-61.

BLASS T. (1991), «Understanding behavior in the Milgram obedience experiment», *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*, 398-413.

BODENHAUSEN G. V. (1990), «Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination», *Psychological Science*, *1*, 319-22.

BOLLEN K. A., PHILLIPS D. P. (1982), «Imitative suicides: A national study of the effects of television news stories», *American Sociological Review*, *47*, 802-09.

BORNSTEIN R. F. (1989), «Exposure and affect», *Psychological Bulletin*, *106*, 265-89.

BORNSTEIN R. F., LEONE D. R., GALLEY D. J. (1987), «The generalizability of subliminal mere exposure effects», *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*, 1070-79.

BREHM J. W. (1966), *A theory of psychological reactance*, Academic Press, New York.

BREHM S. S. (1981), «Psychological reactance and the attractiveness of unattainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom», *Sex Roles*, *7*, 937-49.

BREHM S. S., BREHM J. W. (1981), *Psychological Reactance*, Academic Press, New York.

BREHM S. S., WEINTRAUB M. (1977), «Physical barriers and psychological reactance: Two-year-olds' responses to threats to freedom», *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*, 830-36.

BROCK T. C. (1968), «Implications of commodity theory for value change». In A. G. Greenwald, T. C. Brock, T. M. Ostrom (Eds.) *Psychological foundations of attitudes*, Academic Press, New York.

BROCK T. C., BRANNON L. A. (1992), «Liberalization of commodity theory», *Basic and Applied Social Psychology*, *13*, 135-43.

BROEDER D. (1959), «The University of Chicago Jury Project», *Nebraska Law Review*, *38*, 760-74.

BROOKS-GUNN J., LEWIS M. (1982), «The development of self-knowledge». In C. B. Kopp, J. B. Krakow (Ed.), *The Child*, Addison-Wesley, Reading.

BROWNSTEIN R., KATZEV R. (1985), «The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization», *Journal of Applied Social Psychology*, *15*, 564-74.

BRUNER J. S., GOODMAN C. C. (1947), «Value and need as organizing factors in perception», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *42*, 33-44.

BURGER J. M., PETTY R. E. (1981), «The Low-Ball Compliance Technique: Task or person commitment?», *Journal of Personality and Social Psychology*, *40*, 492-500.

BURGESS T., SALES S. (1971), «Attitudinal effects of "Mere Exposure": A reevaluation», *Journal of Experimental Social Psychology*, *7*, 461-72.

BUSHMAN B. A. (1988), «The effects of apparel on compliance», *Personality and Social Psychology Bulletin*, *14*, 459-67.

CHAIKEN S. (1979), «Communicator physical attractiveness and persuasion», *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 1387-97.

CHAIKEN S., STANGOR C. (1987), «Attitudes and attitude change», *Annual Review of Psychology*, *38*, 575-630.

CHOO T. (1964), «Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change», *Journal of Social Psychology*, *64*, 1-20.

CIALDINI R. B. (1980), «Full cycle social psychology». In L. Beckman (Ed.), *Applied Social Psychology Annual, vol. I*, Sage, Beverly Hills.

CIALDINI R. B., ASCANI K. (1976), «Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood», *Journal of Applied Psychology*, *61*, 295-300.

CIALDINI R. B., RENO R. R., KALLGREN C. A. (1990), «A Focus Theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public place», *Journal of Personality and*

Social Psychology, *58*, 1015-26.
CIALDINI R. B. ET AL. (1972), «Why don't bystanders help? Because of ambiguity?», *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*, 392-400.
CIALDINI R. B. ET AL. (1975), «Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The Door-in-the-Face Technique», *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 206-15.
CIALDINI R. B. ET AL. (1976), «Basking in reflected glory: Three (football) field studies», *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*, 366-75.
CIALDINI R. B. ET AL. (1978), «The Low-Ball procedure for producing compliance: Commitment, then cost», *Journal of Personality and Social Psychology*, *36*, 463-76.
CLARK M. S., MILLS J. R., CORCORAN D. M. (1989), «Keeping track of needs and inputs of friends and strangers», *Personality and Social Psychology Bulletin*, *15*, 533-42.
CLARK R. D. III, WORD L. E. (1974), «Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency», *Journal of Personality and Social Psychology*, *29*, 279-87.
COHEN M., DAVIS N. (1981), *Medication errors: Causes and prevention*, G. F. Stickley, Philadelphia.
COOK S. W. (1978), «Interpersonal and attitudinal outcomes in cooperating interracial groups», *Journal of Research and Development in Education*, *12*, 97-113.
COOK S. W. (1990), «Toward a psychology of improving justice», *Journal of Social Issues*, *46*, 147-61.
CRANE D. (1972), *Invisible colleges*, University of Chicago Press, Chicago.
DARLEY J. M., LATANÉ B. (1968), «Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility», *Journal of Personality and Social Psychology*, *8*, 377-83.
DAVIES J. C. (1962), «Toward a theory of revolution», *American Sociological Review*, *27*, 5-19.
DAVIES J. C. (1969), «The J-Curve of rising and declining satisfactions as a cause of some great revolutions and a contained rebellion». In H. D. Graham, T. R. Gurr (Eds.), *Violence in America*, Signet Books, New York.
DEUTSCH M., GERARD H. B. (1955), «A study of normative and informational social influences upon individual judgment», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *51*, 629-36.
DE VRIES D. L., SLAVIN R. E. (1978), «Teams-Games-Tournaments (TGT): Review of ten classroom experiments», *Journal of Research and Development in Education*, *12*, 28-38.
DION K. K. (1972), «Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions», *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*, 207-13.
DOOB A. N., GROSS A. E. (1968), «Status of frustrator as an inhibitor of horn-honking responses», *Journal of Social Psychology*, *76*, 213-18.
DRACHMAN D., DE CARUFEL A., INKSO C. A. (1978), «The extra credit effect in interpersonal attraction», *Journal of Experimental Social Psychology*, *14*, 458-67.
DRISCOLL R., DAVIES K. E., LIPETZ M. E. (1972), «Parental interference and romantic love: The Romeo and Juliet effect», *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*, 1-10.
DUKES W. F., BEVAN W. (1952), «Accentuation and response variability in the perception of personally relevant objects», *Journal of Personality*, *20*, 457-65.
EAGLY A. H. ET AL. (1990), «What is beautiful is good, but…: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype», *Psychological Bulletin*, *110*, 109-28.
EASTERBROOK J. A. (1959), «The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior», *Psychological Review*, *66*, 183-201.
EFRAN M. G., PATTERSON E. W. J. (1976), *The politics of appearance*, unpublished manuscript, University of Toronto.

EIBL-EIBESFELDT I. (1959), «Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *Labroides dimidiatus*», *Zeitschrift für Tierpsychologie*, *16*, 19-25.

EMSWILLER T., DEAUX K., WILLITS J. E. (1971), «Similarity, sex, and requests for small favors», *Journal of Applied Social Psychology*, *1*, 284-91.

EVANS F. B. (1963), in *American Behavioral Scientist*, *6* (7), 76-79.

FESTINGER L., RIECKEN H. W., SCHACHTER S. (1956), *When prophecy fails*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

FOX M. W. (1974), *Concepts in ethology: Animal and human behavior*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

FREEDMAN J. L. (1966), «Long-term behavioral effects of cognitive dissonance», *Journal of Experimental Social Psychology*, *4*, 195-203.

FREEDMAN J. L., FRASER S. C. (1966), «Compliance without pressure: The Foot-in-the-Door Technique», *Journal of Personality and Social Psychology*, *4*, 195-203.

FROMKIN H. L., BROCK T. C. (1971), «A commodity theory analysis of persuasion», *Rep. Res. in Soc. Ps.*, *2*, 47-57.

FULLER R. G. C., SHEEHY-SKEFFINTON A. (1974), «Effects of group laughter on responses to humorous materials: A replication and extention», *Psychological Reports*, *35*, 531-34.

GEORGE W. H., GOURNIC S. J., MCAFEE M. P. (1988), «Perceptions of postdrinking female sexuality», *Journal of Applied Social Psychology*, *18*, 1295-1317.

GERARD H. B., MATHEWSON G. C. (1966), «The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication», *Journal of Experimental Social Psychology*, *2*, 278-87.

GERARD H. B., MILLER N. (1975), *School Desegregation*, Plenum, New York.

GERGEN K. ET AL. (1975), «Obligation, donor resources, and reactions to aid in three cultures», *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 390-400.

GILBERT D. T., OSBORNE R. E. (1989), «Thinking backward: Some curable and incurable consequences of cognitive busyness», *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*, 940-49.

GONZALES M. H., ARONSON E., COSTANZO M. (1988), «Increasing the effectiveness of energy auditors: A field experiment», *Journal of Applied Social Psychology*, *18*, 1046-66.

GORDON R. E., GORDON K. (1963), *The blight on the ivy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

GOULD M. S., SCHAFFER D. (1986), «The impact of suicide in television movies», *The New England Journal of Medicine*, *315*, 690-94.

GOULDNER A. W. (1960), «The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American Sociological Review*, *25*, 161-78.

GREEN F. (1965), «The “Foot-in-the-Door” technique», *American Salesman*, *10*, 14-16.

GREENBERG M. S., SHAPIRO S. P. (1971), «Indebtedness: An adverse aspect of asking for and receiving help», *Sociometry*, *34*, 290-301.

GREENWALD A. F. ET AL. (1987), «Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote», *Journal of Applied Psychology*, *72*, 315-318.

GRUSH J. E. (1980), «Impact of candidate expenditures, regionality, and prior outcomes on the 1976 democratic presidential primaries», *Journal of Personality and Social Psychology*, *38*, 337-47.

GRUSH J. E., MCKEOUGH K. L., AHLERING R. F. (1978), «Extrapolating laboratory exposure experiments to actual political elections», *Journal of Personality and Social Psychology*, *36*, 257-70.

HOCKEY G. R. J., HAMILTON P. (1970), «Arousal and information selection in short-term memory», *Nature*, *226*, 866-67.

HOFLING C. K. ET AL. (1966), «An experimental study of nurse-physician relationships», *Journal of Nervous and Mental Disease, 143,* 171-80.

HÖLLDOBLER B. (1971), «Communication between ants and their guests», *Scientific American, 198,* 68-76.

HORNADAY W. T. (1887), «The extermination of the american bison, with a sketch of its discovery and life history», *Smithsonian Report, Part II,* 367-548.

HORNSTEIN H. A., FISCH E., HOLMES M. (1968), «Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior», *Journal of Personality and Social Psychology, 10,* 22-26.

HOWARD D. J. (1990), «The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: The foot-in-the-mouth effect», *Journal of Applied Social Psychology, 20,* 1185-96.

HUNT J. M., DOMZAL T. J., KERNAN J. B. (1981), «Causal attribution and persuasion: The case of disconfirmed expectancies». In A. Mitchell (Ed.), *Advances in Consumer Research, Vol. 9,* Association for Consumer Research, Ann Arbor.

JOHNSON D. W., JOHNSON R. T. (1975), *Learning together and learning alone,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

JOHNSON D. W., JOHNSON R. T. (1983), «The socialization and achievement crisis: Are cooperative learning experiences the solution?», *Applied Social Psychology Annual, 4,* Sage, Beverly Hills.

JONES E. E., HARRIS V. E. (1967), «The attribution of attitudes», *Journal of Experimental Social Psychology, 3,* 1-24.

JONES E. E., WORTMAN C. (1973), *Ingratiation: An attributional approach,* General Learning Corp, Morristown.

JOULE R. V. (1987), «Tobacco deprivation: The Foot-in-the-Door technique versus the Low-Ball technique», *European Journal of Social Psychology, 17,* 361-65.

KELMAN H. C., HAMILTON V. L. (1989), *Crimes of obedience,* Yale University Press, New Haven.

KELMAN J., LAWRENCE L. (1978), «Assignment of responsibility in the case of Lt. Calley: Preliminary report on a national survey», *Journal of Social Issues, 28.*

KENRICK D. T., GOLDBERG L. L. (1989), «Influence of popular erotica on judgments of strangers and mates», *Journal of Experimental Social Psychology, 25,* 159-67.

KENRICK D. T., GUTIERRES S. E. (1980), «Contrast effects in judgments of attractiveness: When beauty becomes a social problem», *Journal of Personality and Social Psychology, 38,* 31-40.

KERR N. L., MACCOUN R. J. (1985), «The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation», *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 349-63.

KNISHINSKY A. (1982), *The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision, doctoral dissertation,* Arizona State University.

KNOX R. E., INKSTER J. A. (1968), «Postdecisional dissonance at post time», *Journal of Personality and Social Psychology, 8,* 319-23.

KRAUT R. E. (1973), Effects of social labeling on giving to charity», *Journal of Experimental Social Psychology, 9,* 551-62.

KULKA R. A., KESSLER J. R. (1978), «Is justice really blind? The effect of litigant physical attractiveness on judicial judgment», *Journal of Applied Social Psychology, 4,* 336-81.

KUNZ P. R., WOOLCOTT M. (1976), «Season's greetings: From my status to yours», *Social Science Research, 5,* 269-78.

KURTZBURG R. L., SAFAR H., CAVIOR N. (1968), «Surgical and social rehabilitation of adult offenders», *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association, 3*, 649-50.

LACK D. (1943), *The life of the robin*, Cambridge University Press, London.

LAFRANCE M. (1985), «Postural mirroring and intergroup relations», *Personality and Social Psychology Bulletin, 2*, 207-17.

LANGER E. J. (1978), «Rethinking the role of thought in social interaction». In J. H. Harvey, J. Ickes, R. F. Kidd (Eds.), *New Directions in Attribution Research*, Vol. 2, Lawrence Erlbaum Associates, Potomac.

LANGER E. J. (1989), «Minding matters». In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22, Academic Press, New York.

LATANÉ B. (1968), *The unresponsive bystander: why doesn't he help?*, Appleton-Century-Crofts, New York.

LATANÉ B., DARLEY J. M. (1968), «Group inhibition of bystander intervention in emergencies», *Journal of Personality and Social Psychology*, *10*, 215-21.

LATANÉ B., RODIN J. (1969), «A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers on bystander intervention», *Journal of Experimental Social Psychology*, *5*, 189-202.

LEAKEY R., LEWIN R. (1978), *People of the lake*, Anchor Press/Doubleday, New York.

LEFKOWITZ M., BLAKE R. R., MOUTON J. S. (1955), «Status factors in pedestrian violation of traffic signals», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *51*, 704-06.

LEVINE L. E. (1983), «Mine: Self-definition in two-year-old boys», *Developm. Psych.*, *19*, 544-49.

LEWIS M., BROOKS-GUNN J. (1979), *Social cognition and the acquisition of self*, Plenum, New York.

LIEBERT R., BARON R. A. (1972), «Some immediate effects of televised violence on children's behavior», *Developmental Psychology*, *6*, 469-75.

LLOYD J. E. (1965), «Aggressive mimicry in *Photuris*: Firefly femme fatales», *Science*, *149*, 653-54.

LOCKE K. S., HOROWITZ L. M. (1990), «Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria», *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*, 823-31.

LOTT A. J., LOTT B. E. (1965), «Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables», *Psychological Bulletin*, *64*, 259-309.

LYTTON J. (1979), «Correlates of compliance and the rudiments of conscience in two-year-old boys», *Canadian Journal of Behavioral Science, 9*, 242-51.

MACK D., RAINEY D. (1990), «Female applicants' grooming and personnel selection», *Journal of Social Behavior and Personality*, *5*, 399-407.

MACKENZIE B. (1974), «When sober executives went on a bidding binge», *TV Guide*.

MACKWORTH N. H. (1965), «Visual noise causes tunnel vision», *Psychonomic Science, 3*, 67-68.

MACRAE N. (1972), «Multinational business», *The Economist*.

MAGRUDER J. S. (1974), *An american life: One Man's Road to Watergate*, Atheneum, New York.

MAHLER M. S., PINE F., BERGMAN A. (1975), *The psychological birth of the infant*, Basic Books, New York (trad. it. *La nascita psicologica del bambino*, Boringhieri, Torino, 1978).

MANIS M., CORNELL S. D., MOORE J. C. (1974), «Transmission of attitude relevant information through a communication chain», *Journal of Personality and Social Psychology*, *30*, 81-94.

MAUSS M. (1954), *The Gift*, Cohen and West, London.

MAZIS M. B. (1975), «Antipollution measures and psychological reactance theory: A field experiment», *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 654-66.

MAZIS M. B., SETTLE R. B., LESLIE D. C. (1973), «Elimination of phosphate detergents and psychological reactance», *Journal of Marketing Research*, *10*, 390-95.

MCGUINNIES E., WARD C. D. (1980), «Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility», *Plenum Personality and Social Psychology Bulletin*, *6*, 467-72.

MEEUS W. H. J., RAAIJMAKERS Q. A. W. (1986), «Administrative obedience: Carrying out orders to use psychological-administrative violence», *European Journal of Social Psychology*, *16*, 311-24.

MELAMED B. F. ET AL. (1978), «The effects of film modeling on the reduction of anxiety-related behavior», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *46*, 1357-74.

MILGRAM S. (1963), «Behavioral study of obedience», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*, 371-78.

MILGRAM S. (1970), «The experience of living in cities», *Science*, *13*, 1461-68.

MILGRAM S. (1974), *Obedience to authority*, Harper & Row, New York.

MILGRAM S., BICKMAN L., BERKOWITZ O. (1969), «Note on the drawing power of crowds of different size», *Journal of Personality and Social Psychology*, *13*, 79-82.

MILGRAM S., SABINI J. (1975), *On maintaining norms: A field experiment in the subway, unpublished manuscript*, City University of New York.

MILLER N. ET AL. (1966), «Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice», *Journal of Personality and Social Psychology*, *3*, 3-12.

MILLER R. L. ET AL. (1976), «Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance», *Canadian Journal of Behavioral Science*, *8*, 401-09.

MITA T. H., DERMER M., KNIGHT J. (1977), «Reversed facial images and the mere exposure hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*, 597-601.

MONAHAN F. (1941), *Women in Crime*, Ives Washburn, New York.

MORIARTY T. (1975), «Crime, commitment, and the responsible bystander», *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 370-76.

MURRAY D. A. ET AL. (1984), «The prevention of cigarette smoking in children: A comparison of four strategies», *Journal of Applied Social Psychology*, *14*, 274-88.

NOSANCHUK T. A., LIGHTSTONE J. (1974), «Canned laughter and public and private conformity», *Journal of Personality and Social Psychology*, *29*, 153-56.

O'CONNOR R. D. (1972), «Relative efficacy of modeling, shaping, and the combined procedures for modification of social withdrawal», *Journal of Abnormal Psychology*, *79*, 327-34.

PACKARD V. (1957), *The hidden persuaders*, D. McKay Co., New York (trad. it. *I persuasori occulti*, Einaudi, Torino, 1989).

PALLAK M. S., COOK D. A., SULLIVAN J. J. (1980), «Commitment and energy conservation», *Applied Social Psychology Annual*, *1*, 235-253.

PEIPONEN V. A. (1960), «Verhaltensstudien am Blaukehlchen», *Ornis Fennica*, *37*, 69-83.

PEKKANEN J. (1971), *The best doctors in the U.S.*, Seaview Books, New York.

PENNEBAKER J. W. ET AL. (1979), «Don't the girls get prettier at closing time», *Personality and Social Psychology Bulletin*, *5*, 122-25.

PHILLIPS D. P. (1974), «The influence of suggestion on suicide: Substantive and theoretical implications of the Werther Effect», *American Sociological Review*, *39*, 1150-74.

PHILLIPS D. P. (1979), «Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media: Evidence toward a theory of suggestion», *American Journal of Sociology*, *84*, 1150-74.

PHILLIPS D. P. (1980), «Airplane accidents, murder, and the mass media: Towards a theory of imitation and suggestion», *Social Forces*, *58*, 1001-24.

PHILLIPS D. P. (1983), «The impact of mass media violence on U. S. homicides», *American Sociological Review*, *48*, 560-68.

PHILLIPS D. P., CARSTENSEN L. L. (1988), «The Effect of Suicide Stories on Various Demographic Groups, 1968-1985», *Suicide and Life-Threatening Behavior*, *18*, 100-14.

RAZRAN G. H. S. (1938), «Conditioning away social bias by the luncheon technique», *Psychological Bulletin*, *35*, 693.

RAZRAN G. H. S. (1940), «Conditioned response changes in rating and appraising sociopolitical slogans», *Psychological Bulletin*, *37*, 481.

REGAN D. T. (1971), «Effects of a favor and liking on compliance», *Journal of Experimental Social Psychology*, *7*, 627-39.

RICH J. (1975), «Effects of children's physical attractiveness on teachers' evaluations», *Journal of Educational Psychology*, *67*, 599-609.

ROSEN S., TESSER A. (1970), «On the reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect», *Sociometry*, *33*, 253-63.

ROSENFELD P., KENNEDY J. G., GIACALONE R. A. (1986), «Decision making: A demonstration of the postdecision dissonance effect», *Journal of Social Psychology*, *126*, 663-65.

ROSENFIELD D., STEPHAN W. G. (1981), «Intergroup relations among children». In S. Brehm, S. Kassin, F. Gibbons (Ed.), *Developmental Social Psychology*, Oxford University Press, New York-Oxford-Toronto.

ROSENTHAL A. M. (1964), *Thirty-eight Witnesses*, McGraw-Hill, New York.

ROSENTHAL M. J., NI E., ROBERTSON R. E. (1959), «A study of mother-child relationships in the emotional disorders of children», *Genetic Psychology Monographs*, *60*, 65-116.

ROSS A. S. (1971), «Effect of increased responsibility on bystander intervention: The presence of children», *Journal of Personality and Social Psychology*, *19*, 306-10.

RUSSELL D. (1978), «Leave it to the merry prankster, the artful dodger, and the body puncher», *TV Guide*.

SABIN R. (1964), *The international cyclopedia of music and musicians*, Dodd, Mead, New York.

SCHEIN E. (1956), «The chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted "brainwashing"», *Psychiatry*, *19*, 149-72.

SCHMIDTKE A., HAFNER H. (1988), «The Werther Effect after television films: New evidence for an old hypothesis», *Psychological Medicine*, *18*, 665-76.

SCHWARZ N. (1980), *Experimentelle Untersuchungen zur Reduktion durch Freiheitswerderstellung*, Doktorarbeit, Universität Mannheim.

SCHWARZWALD J., RAZ M., ZVIBEL M. (1979), «The efficacy of the door-in-the-face technique when established behavioral customs exist», *Journal of Applied Social Psychology*, *9*, 576-86.

SEGAL H. A. (1954), «Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war», *American Journal of Psychiatry*, *61*, 358-63.

SETTLE R. B., GORDEN L. L. (1974), «Attribution theory and advertiser credibility», *Journal of Marketing Research*, *11*, 181-85.

SHERIF M. ET AL. (1961), *Intergroup conflict and cooperation: The robbers' cave experiment*, University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations, Norman.

SHERMAN S. J. (1980), «On the self-erasing nature of errors of prediction», *Journal of Personality and Social Psychology*, *39*, 211-21.

SMITH G. H., ENGEL R. (1968), «Influence of a female model on perceived characteristics of an automobile», *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, *3*, 681-82.

SMITH M. M., FULLER R. G. C. (1972), «Effects of group laughter on responses to humorous materials», *Psychological Report*, *30*, 132-34.

SMITH R. E., HUNT S. D. (1978), «Attributional processes in promotional situations», *Journal of Consumer Research*, *5*, 149-58.

STEPHAN W. G. (1978), «School desegregation: An evaluation of predictions made in Brown v. Board of Education», *Psychological Bulletin*, *85*, 217-38.

STEWART J. E. II (1980), «Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of trials», *Journal of Applied Social Psychology*, *10*, 348-61.

STYRON W. (1977), «A farewell to arms», *New York Review of Books*, *24*, 3-4.

SUEDFELD P., BOCHNER S., MATAS C. (1971), «Petitioner's attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment», *Journal of Applied Social Psychology*, *1*, 278-83.

SWAP W. C. (1977), «Interpersonal attraction and repeated exposure to rewards and punishers», *Personality and Social Psychology Bulletin*, *3*, 248-51.

TIGER L., FOX R. (1971), *The imperial animal*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

TOFFLER A. (1970), *Future shock*, Random House, New York (trad. it. *Lo choc del futuro*, Sperling & Kupfer, Milano, 1988).

TVERSKY A., KAHNEMANN D. (1974), «Judgment under uncertainty: Heuristics and biases», *Science*, *185*, 1124-31.

WALKER M. G. (1967), *Organizational type, rites of incorporation, and group solidarity: A study of fraternity hell week*, doctoral dissertation, University of Washington.

WEST C. K. (1981), *The social and psychological distortion of information*, Nelson-Hall, Chicago.

WHITING J. W. M., KLUCKHOHN R., ANTHONY A. (1958), «The function of male initiation ceremonies at puberty». In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*, Holt, New York.

WHITNEY R. A., HUBIN T., MURPHY J. D. (1965), *The new psychology of persuasion and motivation in selling*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

WICKLUND R. A., BREHM J. C. (1974), cit. in R. A. Wicklund, *Freedom and reactance*, Lawrence Erlbaum Associates, Potomac.

WILSON P. R. (1968), «The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status», *Journal of Social Psychology*, *74*, 97-102.

WILSON T. D. ET AL. (1989), «Introspection, attitude change, and behavior consistency». In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22, Academic Press, San Diego.

WILSON W. R. (1979), «Feeling more than we can know: Exposure effects without learning», *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 811-21.

WOODSIDE A. G., DAVENPORT J. W. (1974), «Effects of salesman similarity and expertise on consumer purchasing behavior», *Journal of Marketing Research*, *11*, 198-202.

WORCHEL S. (1992), «Beyond a commodity theory analysis of censorship: When abundance and personalism enhance scarcity effects», *Basic and Applied Social Psychology*, *13*, 79-90.

WORCHEL S., ARNOLD S. E. (1973), «The effects of censorship and the attractiveness of the censor on attitude change», *Journal of Experimental Social Psychology*, *9*, 65-77.

WORCHEL S., BAKER M. (1975), «The effects of censorship on attitude change: The influence of censor and communicator characteristics», *Journal of Applied Social Psychology*, *5*, 222-39.

WORCHEL S., LEE J., ADEWOLE A. (1975), «Effects of supply and demand on ratings of object value», *Journal of Personality and Social Psychology*, *32*, 906-14.

YOUNG F. W. (1965), *Initiation ceremonies*, Bobbs-Merrill, New York.

ZAJONC R. B. (1968), «The attitudinal effects of mere exposure», *Journal of Personality and Social Psychology, Monographs*, *9*.

ZAJONC R. B. (1980), «Feeling and thinking: Preferences need no inferences», *American Psychologist*, *35*, 151-75.

ZAJONC R. B., MARKUS H., WILSON W. R. (1974), «Exposure effects and associative learning», *Journal of Experimental Social Psychology*, *10*, 248-63.

ZELLINGER D. A. ET AL. (1974), *A commodity theory analysis of the effects of age restrictions on pornographic materials*, Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences, Report no. 440, Purdue University.

ZWEIGENHAFT R. L. (1970), «Signature size: A key to status awareness», *Journal of Social Psychology*, *81*, 49-54.

Indice

Presentazione di Assunto Quadrio

Introduzione

I. La persuasione

II. Reciprocità

III. Impegno e coerenza

IV. La riprova sociale

V. Simpatia

VI. Autorità

VII. Scarsità

Epilogo

Bibliografia

Note

Capitolo 1

1. Per una descrizione completa dell'esperimento con la tacchina e la puzzola impagliata, si veda Fox (1974).
2. Le fonti per le due specie di uccelli sono rispettivamente Lack (1943) e Peiponen (1960).
3. Anche se esistono varie somiglianze importanti in questo tipo di risposta automatica fra l'uomo e gli animali inferiori, ci sono anche differenze non trascurabili: le sequenze comportamentali automatiche degli umani sono generalmente apprese anziché innate, sono più flessibili degli schemi tipici degli animali inferiori (che presentano una successione fissa di passaggi obbligati) e sono attivate da un maggior numero di segnali.
4. Forse la comune risposta «Perché… perché sì», che danno i bambini alla richiesta di spiegare il loro comportamento, è dovuta al fatto che hanno imparato il particolare potere che gli adulti attribuiscono alla pura e semplice parola "perché". Il lettore che volesse una descrizione più sistematica dell'esperimento della fotocopiatrice può trovarla in Langer (1989).
5. Le fonti delle informazioni sulle lucciole e sul blennio sono rispettivamente Lloyd (1965) ed Eibl-Eibesfeldt (1959). Per quanto profittatrici possano apparire queste creature, sono surclassate da certi coleotteri, gli Stafilinidi, che, usando tutta una serie di segnali olfattivi e tattili, riescono a farsi proteggere, accudire e nutrire allo stato larvale, e ospitare nell'inverno quando sono adulti da due specie di formiche. Rispondendo automaticamente ai loro segnali attivanti, le formiche trattano questi coleotteri come se fossero formiche uguali a loro. Una volta dentro il formicaio, i coleotteri per tutto ringraziamento divorano le uova e i piccoli delle loro ospiti, eppure non vengono mai aggrediti (Hölldobler, 1971).

Capitolo 2

1. Una descrizione formale dell'esperimento si trova in Kunz e Woolcott (1976).
2. In certe società la regola è rigidamente ritualizzata. Si consideri per esempio il *Vartan Bhanji*, un costume istituzionalizzato di scambio di doni diffuso in certe zone del Pakistan e dell'India. Osserva in proposito Gouldner (1960): «È… degno di nota che il sistema impedisca con cura l'eliminazione totale degli obblighi. Così, in occasione di un matrimonio, gli ospiti al momento di congedarsi ricevono in dono dei dolci. Mentre li distribuisce, la padrona di casa dice, per esempio, "Questi cinque sono i tuoi", intendendo "Questi sono per ripagare quello che mi hai dato in precedenza", e poi ne aggiunge una porzione supplementare, dicendo "Questi sono i miei". Alla prossima occasione, riceverà in cambio un dono corrispondente a questi, con un'aggiunta che a sua volta dovrà contraccambiare, e così via».

3. La citazione è ripresa da Leakey e Lewin (1978).
4. Per un'analisi più esauriente, si veda Tiger e Fox (1971).
5. L'esperimento è descritto formalmente in Regan (1971).
6. L'affermazione compare in Mauss (1954).
7. La sorpresa è di per sé un fattore efficace per ottenere l'assenso. Le persone colte di sorpresa da una richiesta, spesso l'accettano perché sono momentaneamente incerte sul da farsi e quindi facili da influenzare. Due ricercatori di psicologia sociale, Stanley Milgram e John Sabini (1975), hanno dimostrato per esempio che passeggeri che viaggiano nei posti a sedere sulla metropolitana di New York, interpellati all'improvviso con «Mi scusi, posso avere il suo posto?», lo cedono con frequenza doppia che se la stessa richiesta è preannunciata dal richiedente stesso, dicendo a un compagno di viaggio «Ora chiedo a qualcuno se mi fa sedere» (esattamente, il 56% contro il 28%).
8. È interessante il fatto che una ricerca antropologica su tre culture diverse dimostri che anche la violazione inversa della regola di reciprocità – dare senza permettere il contraccambio – è vista in cattiva luce. Questo vale per tutte e tre le popolazioni considerate, americani, svedesi e giapponesi. Per un resoconto di questo studio, si veda Gergen et al. (1975).
9. Lo studio di Pittsburgh fu effettuato da Greenberg e Shapiro (1971). I dati sul senso di obbligo sessuale nelle donne sono stati raccolti da George, Gournic e McAfee (1988).
10. Abbiamo condotto altri due esperimenti per verificare l'efficacia della tattica, ottenendo in entrambi i casi risultati simili al primo (cfr. Cialdini et al., 1975, per i particolari dei tre lavori).
11. Lo studio israeliano è stato condotto nel 1979 da Schwarzwald, Raz e Zvibel.
12. *Consumer Reports*, gennaio 1975, p. 62.
13. Un altro modo per valutare l'efficacia di una tecnica di persuasione è prendere in considerazione la percentuale minima di soggetti che acconsentono alla richiesta. Usando questo indice, la procedura di ripiegamento-dopo-il-rifiuto ha dimostrato un'efficacia oltre quattro volte superiore alla tattica diretta di avanzare per prima la richiesta più piccola. Per una descrizione completa di questa ricerca, si veda Miller et al. (1976).
14. Lo studio sui donatori di sangue è pubblicato da Cialdini e Ascani (1976).
15. La ricerca all'Università della California è stata condotta da Benton, Kelley e Liebling nel 1972.
16. Varie altre organizzazioni commerciali fanno largo uso dell'offerta d'informazioni gratuite. Le ditte di derattizzazione e disinfestazione, per esempio, sanno che la maggior parte delle persone che accettano un sopralluogo gratuito affidano il lavoro alla ditta che gliel'ha fornito. A quanto pare, si sentono in obbligo di dare l'incarico all'azienda che ha offerto all'inizio il servizio accessorio. Sapendo che difficilmente i clienti così contattati si informano sui prezzi correnti, gli operatori poco scrupolosi possono sfruttare la situazione praticando prezzi fuori mercato per i servizi forniti con questo sistema.

Capitolo 3

1. La ricerca sugli scommettitori è stata eseguita due volte, con gli stessi risultati, da Knox ed Inkster (1968). Anche i giocatori delle lotterie sembrano avere la tendenza a credere più fermamente nelle proprie scelte, una volta fatte.

2. È importante notare che la collaborazione non sempre era intenzionale. I ricercatori definivano collaborazione «qualunque tipo di comportamento che aiutasse il nemico», comprendendovi le attività più varie: firma di appelli per la pace, trasmissioni radio, servizi nel campo, confessioni, delazioni, rivelazione di informazioni militari, ecc.
3. Citazione tratta da Schein (1956).
4. Per questa indicazione, si veda Green (1965).
5. Freedman e Fraser hanno pubblicato i loro dati sul *Journal of Personality and Social Psychology*, nel 1966.
6. La citazione è ripresa da Freedman e Fraser (1966).
7. Per l'articolo da cui è ricavata la citazione, si veda Segal (1954).
8. Cfr. Jones e Harris (1967).
9. Si noti che le casalinghe studiate in questo esperimento (Kraut, 1973) hanno ricevuto la richiesta di versare un'offerta all'Associazione contro la Sclerosi Multipla almeno una settimana dopo aver sentito dire che avevano fama di essere persone caritatevoli.
10. Dal manuale della Amway Corporation, *How to begin retailing*.
11. Cfr. Deutsch e Gerard (1955) e Kerr e MacCoun (1985) per i dettagli di queste ricerche.
12. Da Whiting, Kluckhohn ed Anthony (1958).
13. L'esperimento con le scosse elettriche è stato pubblicato da Gerard e Mathewson (1966) sette anni dopo il lavoro di Aronson e Mills (1959).
14. Questa ricerca è stata condotta da Young (1965).
15. Questo esperimento notevolissimo è descritto per esteso in Freedman (1966).
16. Il lettore che desiderasse dati più solidi delle mie osservazioni soggettive presso il concessionario, circa il funzionamento di questa tattica, può consultare alcuni articoli che ne dimostrano l'efficacia in condizioni sperimentali controllate: Cialdini et al. (1978), Burger e Petty (1981), Brownstein e Katzev (1985) e Joule (1987).
17. Una descrizione rigorosa di questa ricerca sul risparmio energetico si trova in Pallak, Cook e Sullivan (1980).
18. Per un riassunto di questi dati, si veda Zajonc (1980).

Capitolo 4

1. I dati sull'efficacia delle risate registrate provengono da ricerche come quelle di Smith e Fuller (1972), Fuller e Sheehy-Skeffinton (1974) e Nosanchuk e Lightstone (1974); l'ultimo di questi lavori indica che l'efficacia è massima con materiale scadente.
2. I ricercatori che si sono infiltrati nel movimento di Graham, dai quali è ripresa la citazione, sono Altheide e Johnson (1977).
3. Per una descrizione completa del trattamento della fobia dei cani, si vedano Bandura, Grusec e Menlove (1967) e Bandura e Menlove (1968).
4. Altre ricerche oltre quella di O'Connor (1972) indicano che c'è anche l'altra faccia della medaglia. L'effetto drammatico delle rappresentazioni filmate sui bambini è fonte di grave preoccupazione per chi pensa alla frequenza delle scene di aggressione e violenza in TV. Le conseguenze sono tutt'altro che semplici, ma i dati di un esperimento rigoroso di Robert Liebert e Robert Baron (1972) suonano minacciosi. A un gruppo di bambini sono stati presentati brani di un programma televisivo con scene di aggressione

volontaria: in seguito, questi bambini si comportavano in maniera significativamente più aggressiva di altri che avevano visto un programma non violento (una corsa di cavalli). Il risultato valeva per entrambi i gruppi d'età esaminati (5-6 anni e 8-9 anni) e per entrambi i sessi.

5. Una relazione appassionante dell'esperienza si trova in Festinger, Riecken e Schachter (1956).
6. Forse per la furiosa disperazione con cui affrontarono l'impresa, gli adepti fallirono totalmente nel tentativo di fare proseliti. Non ottennero nemmeno una conversione. A questo punto, di fronte al duplice fallimento della riprova fisica e di quella sociale, la setta si dissolse rapidamente. Meno di tre settimane dopo la data del previsto diluvio, i membri del gruppo erano dispersi e mantenevano solo comunicazioni sporadiche: per estrema ironia della sorte, era il movimento a perire nei flutti.

   La rovina non sempre è toccata in sorte ai gruppi apocalittici che avevano predetto invano la fine del mondo. Quando sono riusciti a costruirsi una riprova sociale delle loro credenze attraverso un efficace proselitismo, questi gruppi sono cresciuti e hanno prosperato. Per esempio gli anabattisti olandesi, visto passare senza scosse il 1533, anno della prevista apocalisse, si dettero con foga alla ricerca di nuovi adepti, dedicando alla causa una quantità d'energia senza precedenti. Si racconta che un missionario di straordinaria eloquenza, Jakob Van Kampen, abbia battezzato oltre cento persone in un solo giorno. La riprova sociale a sostegno degli anabattisti crebbe così a valanga da superare rapidamente la sconferma della mancata riprova fisica e convertire due terzi della popolazione delle maggiori città olandesi.
7. La citazione proviene dal libro di Latané e Darley (1968) nel quale gli autori introducono il concetto di ignoranza collettiva.
8. Si veda un lavoro di Latané e Rodin (1969) che dimostra come gruppi di estranei intervengano meno in casi di emergenza, in confronto a gruppi di persone che si conoscono.
9. L'esperimento del portafogli è stato condotto da Hornstein, Fish e Holmes (1968), quello del programma antifumo da Murray et al. (1984) ed infine quello sull'ansia dal dentista da Melamed et al. (1978).
10. La fonte di questi dati sono gli articoli di Phillips del 1979 e 1980.
11. I dati sulle notizie a stampa sono riferiti da Phillips (1974), quelli sui notiziari televisivi da Bollen e Phillips (1982), Gould e Schaffer (1986), Phillips e Carstensen (1988) e Schmidtke e Hafner (1988).
12. Questi dati compaiono in Phillips (1983).
13. Hornaday (1887).

Capitolo 5

1. Lo studio sulle elezioni canadesi è riferito da Efran e Patterson (1976).
2. Cfr. Mack e Rainey (1990).
3. Questo risultato – che gli imputati di bell'aspetto, anche quando sono riconosciuti colpevoli, vengono raramente condannati a pene detentive – può servire a spiegare uno dei più interessanti esperimenti di criminologia che conosco (Kurtzburg, Safar e Cavior, 1968). Alcuni detenuti del carcere di New York che avevano il volto sfigurato furono sottoposti a chirurgia plastica durante la detenzione; altri, che presentavano deformità o

cicatrici analoghe, non ebbero l'operazione. Inoltre, in entrambi i gruppi alcuni ricevettero trattamenti riabilitativi in vista del reinserimento nella società (addestramento professionale, ecc.). Il controllo a un anno di distanza dalla scarcerazione rivelò che (ad eccezione dei tossicodipendenti) fra quelli sottoposti a chirurgia plastica era molto meno frequente una nuova incarcerazione. La cosa più interessante è che questo valeva sia per chi aveva ricevuto i tradizionali interventi di recupero, sia per gli altri. A questo punto alcuni criminologi hanno sostenuto che, nel caso di detenuti con problemi di aspetto fisico, può essere più efficace e meno costoso un intervento di chirurgia plastica anziché i laboriosi trattamenti riabilitativi in uso. L'importanza dei più recenti dati raccolti in Pennsylvania (Stewart, 1980) è di mettere in luce un possibile difetto di questa conclusione: migliorare l'aspetto fisico dei delinquenti può ridurre non tanto la probabilità che commettano altri delitti, quanto quella che vengano incarcerati per questo.

4. La ricerca sull'indennizzo è stata eseguita da Kulka e Kessler (1978), quella sui soccorsi da Benson, Karabenic e Lerner (1976) e quella sulla persuasione da Chaiken (1979).
5. Un eccellente panorama delle ricerche in questo campo è offerto da Eagly et al. (1990).
6. L'esperimento sulla richiesta della moneta è stato condotto da Emswiller, Deaux e Willits (1971), quello sulla firma della petizione da Suedfeld, Bochner e Matas (1971).
7. I dati sui contratti assicurativi sono citati da Evans (1963), quelli sull'approccio *mirror and match* si possono trovare in LaFrance (1985), Locke e Horowitz (1990), Woodside e Davenport (1974). Altri lavori suggeriscono un ulteriore motivo di cautela quando si ha a che fare con le richieste di questo tipo di persone: di norma sottovalutiamo nettamente l'effetto della somiglianza sulla simpatia che proviamo verso gli altri (Gonzales, Aronson e Costanzo, 1983).
8. Per una descrizione completa dei risultati, si veda Drachman, De Carufel e Inkso, (1978).
9. Un compendio sufficientemente completo di questi risultati sperimentali si può trovare in Bornstein (1989).
10. Lo studio sull'immagine allo specchio è stato eseguito da Mita, Dermer e Knight (1977).
11. Per i dati più generali circa l'effetto positivo della familiarità sulla simpatia, si veda Zajonc (1968). Per dati più specifici su questo fenomeno nella risposta agli uomini politici, le ricerche di Joseph Grush sono illuminanti nel documentare la forte correlazione fra esposizione di un candidato nei media e probabilità di elezione (Grush, McKeough, Ahlering, 1978; Grush, 1980).
12. Cfr. Bornstein, Leone e Galley (1987).
13. Per un esame particolarmente approfondito dell'argomento, si veda Stephan (1978).
14. I dati sulla tendenza dei gruppi etnici a tenersi separati nella scuola provengono da Gerard e Miller (1975), quelli sulla sgradevolezza delle cose presentate ripetutamente in condizioni spiacevoli risalgono a ricerche come quelle di Burgess e Sales (1971), Zajonc, Markus e Wilson (1974) e Swap (1977).
15. Aronson (1975).
16. Una descrizione affascinante dell'intero progetto, il famoso esperimento della "caverna dei ladri", si trova in Sherif et al. (1961).
17. L'esempio di Carlos è ripreso anch'esso dal primo articolo di Aronson (1975), ma successive pubblicazioni di Aronson e di altri autori riferiscono risultati non meno incoraggianti. Un elenco rappresentativo deve includere almeno i lavori di Johnson e

Johnson (1983), DeVries e Slavin (1978), Cook (1990) e di Aronson, Bridgeman e Geffner (1978 *a*; *b*).

18. Per un attento esame dei possibili inconvenienti dell'apprendimento cooperativo, si veda Rosenfield e Stephan (1981).
19. Per una dimostrazione sperimentale della validità dell'osservazione di Shakespeare, si veda Manis, Cornell, Moore (1974).
20. Una rassegna delle ricerche a sostegno di questa affermazione si trova in Lott e Lott (1965).
21. Si veda la ricerca di Miller et al. (1966) per i dati completi.
22. Questo lavoro è stato condotto da Smith ed Engel (1968).
23. Per dimostrare che il principio di associazione opera anche per le esperienze spiacevoli, Razran (1940) aveva predisposto una condizione sperimentale in cui la presentazione di slogan politici era accompagnata da odori nauseabondi. In questo caso, l'approvazione tendeva a diminuire.
24. La ricerca della Georgia è di Rosen e Tesser (1970).
25. Asimov (1975).
26. Entrambi i lavori (maglietta e uso dei pronomi) sono descritti in Cialdini et al. (1976).

Capitolo 6

1. La citazione proviene dall'articolo di Milgram (1963) pubblicato sul *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
2. Tutte queste varianti dell'esperimento base, insieme con diverse altre, sono presentate nel leggibilissimo libro di Milgram, *Obedience to authority* (1974). Un panorama della ricerca successiva sul tema dell'obbedienza all'autorità è contenuto in un articolo di Blass (1991).
3. In effetti Milgram, quando ha cominciato i suoi esperimenti, aveva intenzione di capire come avesse potuto il popolo tedesco partecipare allo sterminio di milioni di innocenti durante il regime nazista. Dopo la messa a punto della procedura sperimentale in America, la sua intenzione era di trasferire la ricerca in Germania, dove si aspettava di trovare sufficiente obbedienza da consentire una completa analisi scientifica del concetto. Ma quel primo esperimento a New Haven, nel Connecticut, gli aprì gli occhi e gli fece capire che poteva risparmiarsi il viaggio: «Trovai tanta obbedienza», scrive, «che non vedevo proprio la necessità di trapiantare la ricerca in Germania».

   Quanto alla disponibilità degli americani a sottomettersi agli ordini, riprove ancor più eloquenti vengono da un sondaggio su scala nazionale condotto dopo il processo al tenente Calley, responsabile della strage di My Lai, in Vietnam, dove tutta la popolazione del villaggio, dai bambini ai vecchi, fu sterminata dal suo battaglione (Kelman e Hamilton, 1989). La maggioranza degli interrogati (51%) rispose che, in un contesto simile, avrebbero obbedito all'ordine di sparare sugli abitanti di un villaggio vietnamita. Ma l'esigenza di obbedire non è monopolio esclusivo degli americani: quando la procedura di Milgram è stata ripetuta in Olanda, Germania, Spagna, Italia, Australia e Giordania, i risultati sono stati simili (Meeus e Raaijmakers, 1986).
4. Non siamo l'unica specie a tributare una deferenza talvolta sbagliata a chi detiene posizioni d'autorità. Nelle colonie di scimmie, in cui esiste una rigida gerarchia di

dominanza, le innovazioni utili (come imparare a usare un bastone per avvicinare il cibo alla gabbia) non si diffondono rapidamente nel gruppo se non le apprende per primo un animale dominante. Quando il concetto viene insegnato inizialmente a un animale che occupa una posizione più bassa nella gerarchia, il resto della colonia rimane per lo più all'oscuro della sua utilità. Un esempio elegante viene da una ricerca, citata da Ardry (1970), sull'introduzione di nuovi sapori nell'alimentazione delle scimmie giapponesi. In un branco, il gusto per le caramelle fu introdotto dandole prima ai maschi giovani che occupavano l'ultimo gradino della scala gerarchica. Questo nuovo gusto risalì molto lentamente la piramide e un anno e mezzo dopo solo il 51% della colonia l'aveva acquisito, e ancora nessuno dei maschi anziani. Si confronti tutto questo con ciò che avvenne nell'altro branco, dove il frumento (precedentemente ignoto agli animali) fu presentato per primo al capo: entro quattro ore tutte le scimmie del branco mangiavano frumento.

5. L'esperimento è stato eseguito da Wilson (1968).
6. La ricerca sulla valutazione del diametro delle monete da parte dei bambini è di Bruner e Goodman (1947).
7. Gli animali inferiori non sono soli sotto questo profilo, nemmeno in tempi moderni. Per esempio, dal 1900 ad oggi la Presidenza degli Stati Uniti è stata vinta dal più alto dei due candidati maggiori in 21 elezioni su 24.
8. Hofling et al. (1966).
9. Da altri dati raccolti nella stessa ricerca sembra che le infermiere non si rendano conto fino a che punto il titolo "Dottore" influenzi le loro azioni. A un gruppo diverso di 33 infermiere e allieve infermiere fu chiesto che cosa avrebbero fatto nella situazione sperimentale. Contrariamente a come sono andate le cose in realtà, due sole pensavano che avrebbero somministrato la medicina come prescritto.
10. Per un resoconto completo di questa ricerca, si veda Bickman (1974). Risultati simili sono stati ottenuti in esperimenti nei quali a fare la richiesta era una donna (Bushman, 1988).
11. Questo esperimento è stato condotto da Lefkowitz, Blake e Mouton (1955).
12. Lo studio sulle auto al semaforo è pubblicato da Doob e Gross (1968).
13. Per i dati a sostegno si vedano Choo (1964) e McGuinnies e Ward (1980).
14. Cfr. Settle e Gorden (1974), Smith e Hunt (1978) e Hunt, Domzal e Kernan (1981).

Capitolo 7

1. La ricerca sull'isolamento termico degli appartamenti è stata effettuata da Gonzales, Aronson e Costanzo (1988) nella California settentrionale; lo studio sui controlli anticancro è stato condotto da Meyerwitz e Chaiken nel 1987 a New York.
2. Per i dati a conferma di questo processo, si veda Schwartz (1980).
3. Senza voler minimizzare i vantaggi o i pericoli di questo procedimento abbreviato, vorrei sottolineare che sono sostanzialmente gli stessi che abbiamo già visto nei capitoli precedenti. Non mi ci soffermerò quindi, se non per dire che la chiave per un uso corretto del principio di scarsità sta nel distinguere fra la scarsità autentica e quella inventata da certi professionisti della persuasione.

4. La formulazione originale della teoria della reattanza psicologica è comparsa in Brehm (1966); una versione aggiornata si trova in Brehm e Brehm (1981).
5. L'esperimento dello schermo trasparente è stato condotto da Brehm e Weintraub (1977). Va detto che le bambine non presentavano la stessa risposta oppositiva all'ostacolo tipica dei maschi. Ciò non sembra dovuto al fatto che le bambine non facciano resistenza ai tentativi di limitare la loro libertà: a quanto pare, sono reattive soprattutto alle restrizioni imposte da altre persone, anziché da barriere fisiche (Brehm, 1981).
6. Per una descrizione del cambiamento nella percezione di sé intorno ai due anni, si vedano Mahler, Pine e Bergman (1975), Lewis e Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gunn e Lewis (1982) e Levine (1983).
7. Il discorso sull'"effetto Giulietta e Romeo" non va interpretato come un consiglio ai genitori di accettare sempre le scelte sentimentali dei figli adolescenti. Chi si affaccia per la prima volta a questo gioco ha probabilità di sbagliare spesso e quindi può giovarsi della guida di un adulto che ha maggiore esperienza e una visione più ampia. Ma quando cercano di offrire questa guida i genitori devono rendersi conto che gli adolescenti, considerandosi giovani adulti, non risponderanno bene ai tentativi di controllo tipici della relazione adulto-bambino. Specialmente in un campo tipicamente adulto come sono le scelte sentimentali, ecco che gli strumenti di persuasione adulti saranno più efficaci delle forme tradizionali di controllo genitoriale (divieti e punizioni). Anche se l'esperienza dei Capuleti e dei Montecchi è un caso estremo, interventi autoritari su un legame sentimentale fra due giovani possono facilmente farlo diventare clandestino, impetuoso e destinato a uno svolgimento infelice. Una descrizione completa della ricerca sulle coppie del Colorado si trova in Driscoll, Davies e Lipetz (1972).
8. Per una relazione sistematica della ricerca sui detersivi, si vedano Mazis (1975) e Mazis, Settle e Leslie (1973).
9. I dati si trovano in Ashmore, Ramchandra e Jones (1971), Wicklund e Brehm (1974), Worchel e Arnold (1973), Worchel e Baker (1975) e Worchel (1992).
10. L'esperimento sugli studenti della Purdue University è di Zellinger et al. (1974).
11. L'esperimento sulle testimonianze e prove inammissibili è descritto da Broeder (1959).
12. La formulazione iniziale della teoria è comparsa in Brock (1968) e in Fromkin e Brock (1971). Per una sua versione aggiornata e modificata, cfr. Brock e Brannon (1992).
13. Per ragioni etiche, l'informazione fornita ai clienti era sempre corrispondente al vero: si profilava davvero una difficoltà di approvvigionamento e la notizia era arrivata all'azienda attraverso fonti riservate. Per i particolari completi dell'esperimento si veda Knishinsky (1982).
14. Worchel, Lee e Adewole (1975).
15. Cfr. Davies (1962; 1969).
16. Si vedano Lytton (1979) e Rosenthal e Robertson (1959).

Epilogo

1. Per i dati che dimostrano questo processo di restringimento del campo percettivo nei processi decisionali, si vedano Berkowitz e Buck (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert e Osborne (1989), Hockey e Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970) e Tversky e Kahnemann (1974).

2. Citato in un documentario televisivo della PBS, *The Information society*.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library